Ideas. Action. Impact.
Wharton School Publishing

الدار العربية للعلوم ـ ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

هل تنفق على عملائك
أكثر مما يستحقّون؟

إدارةُ العُمَلاء
كاستثمارات طويلة الأمد

القيمة الإستراتيجية للعملاء على المدى الطويل



تأليف: سونيك غوبتا و دونالد ليهْمان

إدارة العملاء

كاستثمارات طويلة الأمد



إدارة العملاء

كاستثمارات طويلة الأمد

تأليف

سونيك غوبتا ودونالد ليهْمان

ترجمة

أمين الأيوبي



الدار العربية للعلوم - ناشرون

Arab Scientific Publishers, Inc. SAL

الطبعة الأولى

1427 هـ - 2006 م

ردمك 7-250-29-9953



الدار العربية للعلوم ـ ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. SAL
عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961)
ص.ب: 13-5574 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: 786230 (1-961) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb
الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611)

المحتويات

كلمة شكر

قال بيتر دروكر، وهو أحد أكبر الأساتذة في علم الإدارة تأثيراً، مرّة، "الابتكار والتسويق هما النشاطان الوحيدان الأكثر أهمية في الشركة. وما تبقّى فهو تكاليف". غير أن التسويق بات خاضعاً لضغوط متزايدة بعد أن بات من الصعب على المدراء تحقيق عائدات من الإنفاق على التسويق. فمن السهل عليهم طلب ملايين الدولارات لتغطية حملة إعلانية أو تحسين مستوى رضى العملاء، لكن من الصعوبة بمكان إظهار كيفية تأثير هذا الاستثمار في أرباح الشركة أو في قيمة حملة الأسهم. يبيّن هذا الكتاب سبب أهمية الاستثمار في التسويق، وفي العملاء بوجه خاص، عبر ربطه بالرسملة السوقية للشركة، التي هي "المعيار الذهبي" للنجاح بالنسبة إلى الشركات التي يملكها المساهمون.

تسنّى لهذا الكتاب الكثير من مصادر الإلهام. وأحد هذه المصادر الرئيسية كان تدريس مادّة التسويق لطلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمدراء في كلّية كولومبيا لإدارة الأعمال. يميل طلاب شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بوجه عام، وطلاب جامعة كولومبيا بوجه خاص، إلى التركيز على النواحي المالية. وبناء على ذلك، نلاحظ أن اهتمامهم المتأصل في التسويق، والذي

يساوونه بالإنفاق (المسرف؟) على الإعلانات والحملات الترويجية، لا يحتل أهمية بارزة. وبغرض إبطال هذه النظرة الواسعة الانتشار عن التسويق بوصفه نسخاً إعلانية وقسائم حسومات من ناحية، وتبيان أهمية التسويق للأشخاص الذين يحصرون اهتماماتهم في القضايا المالية من ناحية أخرى، أعدنا تنظيم هذا المنهاج الدراسي حول القرارات الاستراتيجية والأرصدة التسويقية (العملاء، الأسماء التجارية) وبعيداً عن الأنماط التقليدية. ونتيجة لذلك، وجدنا أن كلاً من هيئة التدريس والطلاب أصبحوا أكثر اهتماماً بهذا المنهاج.

حافزنا الثاني كان فورة تعاملات سوق الأسهم الخاصة بشركات الإنترنت في أواخر عقد التسعينات من القرن الماضي. فقد كنا متأكدين من أن تقديرات قيم غالبية شركات الإنترنت كان مبالغاً فيها إلى حدّ بعيد. والأمر المشوق هو أنه عندما أخبرنا طلابنا بهذه الحقيقة، كادوا يقتلون حامل الرسالة واقترحوا بأن أحدنا على الأقل يستحقّ ذلك المصير. وبالتالي، وكجزء من سعينا لتبرير وجهة نظرنا القوية، قمنا بتطوير مقاربة للتقييم (أ) متمحورة حول العميل، و(ب) وتشير بالطبع إلى أن تقديرات قيم العديد من الشركات كان مبالغاً فيها. بالطبع، لو أننا أمضينا وقتاً أكثر في الاستثمار المستند إلى رأينا ووقتاً أقل في التفكير في كيفية تبريره، ربما كنا تقاعدنا بدلاً تأليف هذا الكتاب.

والسبب الثالث الذي دعانا إلى تأليف هذا الكتاب هو الأمل بإعادة تعريف دور التسويق وأفقه. والمشوق في الأمر أنه في حين أن زملاءنا في المحاسبة، والمالية، والعمليات كانوا متفهمين لمنطقنا، كان

هناك عدد من الزملاء في التسويق أقل حماساً. وكان موقفهم عبارة عن تركيبة من (أ) أنتم لا تتحدثون عن التسويق، فالتسويق يعني الإعلان، وسلوك المستهلكين، إلخ، أو (ب) أنا لا أجري بحثاً أو لا أعمل في مهمة في هذه الناحية، ولذلك فالأمر لا يعنيني حقيقة، أو (ج) لا يعجبني تبرير التسويق بعبارات مالية. وللأسف، يشرح هذا الموقف السبب الذي جعل التسويق يفقد تأثيره في العديد من المنظمات. يمكن التسامح مع التسويق بوصفه فنّاً، غير أن تأثيره محدود للغاية. وما يبينه هذا الكتاب هو أن التسويق أكثر أهمية من الهندسة المالية في توفير قيمة للشركة.

هناك الكثير من الأشخاص ممن يتوجب علينا تقديم الشكر لهم. فقد ساعدتنا الدكتورة التلميذة جنيفر آيمز وشاركتنا في التأليف في المراحل الأولى من عملنا في هذه الناحية. كما أن الاهتمام العام الذي برز في عمل كل من تيم أمبْلر، وبوب بلاتْبيرغ، وجون ديغتون، وف. كومار، وراج سريفستافا، وفريدريك رايكْهيلد، وورولاند راست، وفاليري زيثامل، والكثيرين غيرهم، كان له تأثير علينا. وقد استفدنا بدرجة كبيرة من تعليقات وآراء عاسم أنصاري، وستيف فولر وماري غروس، ودمينيك هانسن، وفاغنر كماكورا، وراجيف لال، وجونثان ليفاف، وكارل ميلا، وسكوت نسلين، وفيثالا راو، وبيرند شميت. وعلى نطاق أوسع، نشكر زملاءنا في جامعة كولومبيا وطلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمدراء التنفيذيين الذين عانوا في المراحل الأولى لعملنا، على صبرهم ونفاذ بصيرتهم. كما ساعدنا أشخاص ومراجعون في وارتون سكول بابلشينغ، ونخصّ بالذكر جيري ويند وتيم مور، والجهود الهائلة لفريق الدعم في جامعة

كولومبـــيا، بمن فيهم شونغ هو، ودرورثي ميلفور. وأخيراً، ونشكر عائلتيـــنا علـــى صبرهما على جهودنا وعلى ردودنا "ليس الآن، فأنا أعمل على هذا الكتاب" (المحتومة) على أسئلتهم. ونحن نأمل بأن تجد أن جهودنا تستحق الذكر.

الفصل الأول

العملاء هم الأرصدة

إن وصـــف العملاء بأنهم أرصدة هامة لأية شركة ليس بالأمر الجديـــد. فهناك الكثير من الكتب التي دافع فيها مؤلفوها عن أهمية العمـــلاء، وطـــرق توفير القيمة لهم، وحاجة الشركات إلى التركيز علـــيهم. كمـــا أن معظم المدراء الكبار سيوافقوننا الرأي بأن دور العملاء حيوي في بقاء الشركات وأنه يتعين أن ينصبّ تركيز المنظمة بأكملها عليهم.

وعلى الرغم من القبول شبه العالمي الواضح بأهمية العملاء، فإن أفعـــال غالبية الشركات لا تنسجم دائماً مع أقوالها. وهذا لا يرجع بالضرورة إلى الافتقار إلى الجهود. وبالمقابل، نجد أن معظم الشركات عالقـــة في وضـــع حـــيث يـــتم صرف الملايين وحتى المليارات من الدولارات على البرامج التي تركّز على العملاء - من مقاييس رضى العملاء إلى إدارة العلاقات مع العملاء، حيث يعتبر استثمار مبلغ مئة ملـــيون دولار أو أكثـــر ليس بالأمر النادر. ومع ذلك، يجد المدراء صـــعوبة بالغـــة في شرح أهمية هذه الاستثمارات لمدرائهم التنفيذيين الرئيسيين أو لحملة الأسهم.

إن الـــصعوبات في إظهـــار التأثير الملموس لمعظم الاستثمارات التسويقية تدفع الشركات غالباً إلى اللجوء إلى الاستراتيجيات المجرّبة

القصيرة الأجل، مثل الترقيات، أو خفض التكاليف، أو إعادة هندسة النواحي المالية، والتي تُظهر نتائج سريعة ويمكن قياسها. هذه المشكلة – أي الاعتقاد بأن العملاء أرصدة لكن مع عدم التعامل مع البرامج التي لها علاقة بالعملاء كاستثمارات – ليست سوى نتيجة لعدم قدرة هـــذه الشركات على قياس وتقدير العملاء كأرصدة وإظهار العلاقة الحقيقية لهذه الأرصدة بالقيمة الإجمالية للشركة. وهذا الكتاب يخطو خطوة هامة في هذا الاتجاه.

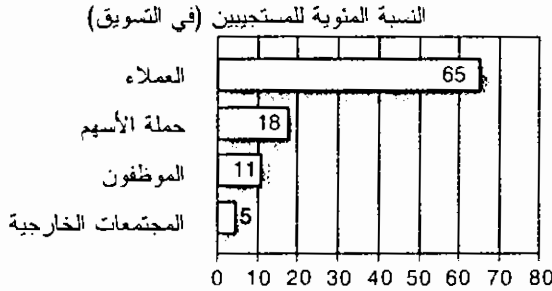
نحن نأمل بألاّ يقتصر عملنا على تسليط الضوء على العلاقة بين قـــيمة العمـــيل وقيمة الشركة، بل وأن يشمل أيضاً تحديد الأدوات الرافعة الأساسية التي تحفز هذه القيمة. سنتكلم عن النواحي الخاصة بإدارة العملاء والتي تكتسي أهمية أكثر من غيرها، وعن سبل تحسين إدارة العملاء وإدارة ثروة حاملي الأسهم أيضاً. وبعبارة أخرى، نحن نـــسعى إلى ردم الفجوة بين التسويق والمالية عبر توفير لغة مشتركة ومقايـــيس محـــددة يمكن استخدامها بفعالية مشابهة من قبل مدراء التسويق والمالية إضافة إلى المحلّلين الماليين والمستثمرين.

تـــستند مقاربتنا في هذا الكتاب إلى مقدمة بسيطة: من الأفضل أن تكون محقاً على نحو مبهم بدلاً من أن تكون مخطئاً بشكل قاطع[1]. ونحـــن نـــؤكد في مجمل هذا الكتاب على مفاهيم وأدوات بسيطة وبديهـــية يمكـــن لأي مدير أو مستثمر أن يستخدمها على الفور، بـــصرف النظر عن خبرته التقنية ومدى البيانات ومصادر المعلومات المتوفـــرة له. وقد حاولنا أن نتجنّب التعقيدات والنماذج المعقدة التي لدينا، نحن الأكاديميين، ميل إلى تبنّيها. وسيتوفر لدى القرّاء المثقفون بلا شك العديد من الاقتراحات حول كيفية تطوير المقاربة الأساسية

التي اقترحناها هنا وتعديلها. في الواقع، سنعتبر ذلك بمثابة نجاح إذا تمكّنا من إثارة هذا النقاش والجدال حول الأفكار التي عرضناها في هذا الكتاب.

أهمية العملاء

إن العملاء بمثابة شريان الحياة لأية منظمة. وعلى غرار العديد من العبارات المستهلَكة، صدف أن هذه العبارة صحيحة. فبدون العملاء، لن يتوفر للشركة أية عوائد، ولن تحقق أية أرباح، وبالتالي لن تكون لها قيمة سوقية. وهذه الحقيقة البسيطة ليست غائبة عن أذهان معظم المدراء التنفيذيين الكبار. ففي مسح عالمي شمل 681 من كبار المدراء التنفيذيين أجرتها ذي إكونومست في أكتوبر/تشرين الثاني - ديسمبر/كانون الأول، 2002، أفاد 65% من المشاركين بأن تركيزهم الأساسي سينصب على العملاء في السنوات الثلاث القادمة، مقارنة بـ 18% أفادوا بأن تركيزهم الأساسي سينصبّ على حملة الأسهم (اُنظر إلى الشكل 1.1)[2]. وتوصلت دراسة أخرى أُجريت في العام 2000 وشملت 148 مؤسسة مالية إلى نتائج مشابهة. في هذه الدراسة، قال 72% من الشركات بأن الأداء المرتبط بالعميل حافز على قدر عظيم من الأهمية لتحقيق نجاح بعيد المدى، مقابل 31 % اختارت الأداء المالي القصير المدى[3]. تردّد هذه النتائج صدى أفكار العديد من المدراء التنفيذيين والخبراء الذين يجادلون بأن تكوين ثروة لحملة الأسهم على المدى القصير، بخلاف الاعتقاد الشائع (والانطباع الذي خلّفته الفضائح المالية الأخيرة)، لا يعتبر الهدف الأساسي لأية منظمة. وبالمقابل، تمثل ثروة حملة الأسهم على المدى البعيد مكافأة على إيجاد قيمة للعميل.



الشكل 1.1 التركيز الرئيسي للإدارة الأعلى مرتبةً خلال السنوات الثلاث القادمة.

الفجوة بين المعتقدات والأفعال

إذا كان معظم المدراء التنفيذيين الكبار يعتقدون بأهمية العملاء بالنسبة إلى بقاء الشركات، والأمر كذلك فعلاً، فما سبب هذه المشكلة إذن؟ توفر دراسة الحالة الموجزة التالية إيضاحاً لهذا الأمر.

في أوائل التسعينات من القرن الماضي، كان فرع هوفر في المملكة المتحدة، وهي شركة ذاع صيتها بسبب المكانس الكهربائية التي تصنّعها، يدرس خياراتها في النمو. قرّر مدراؤها التنفيذيون توفير حوافز لعملاء الشركة على المدى القصير لزيادة مبيعاتها. ونتيجة لذلك، أعلنت هوفر في صيف العام 1992 عن حملة لترويج مبيعاتها في المملكة المتحدة. وبموجب هذه الحملة، كل من يشتري منتجات من هوفر بقيمة 100 جنيه إسترليني يمكنه الحصول على تذكرتي سفر مجّانيتين إلى أي مكان بين المملكة المتحدة وأوروبا. أغرى هذا العرض العديد من العملاء، فاشتروا منتجات هوفر. كان المدراء في الشركة شديدي الحماس لاستجابة العملاء وزيادة المبيعات – في الواقع كانوا شديدي التحمّس لدرجة أنهم قرّروا التوسع في العرض في ديسمبر/كانون الأول 1992. وبموجب العرض الجديد، سيحصل

العمـــلاء علـــى تذكـــرتي سفر مجانيتين للسفر بين المملكة المتحدة والـــولايات المـــتحدة إن هم اشتروا بمبلغ 250 جنيهاً إسترلينياً من منـــتجات هوفـــر. كانـــت استجابة المستهلكين غير طبيعية – فقد اســـتجاب أكثر من 200000 مستهلك لهذا العرض في غضون أشهر قلـــيلة. وفي حين ارتفعت أرقام المبيعات وأعداد المستهلكين بشكل صـــاروخي، كـــان تأثير تلك الحملة الترويجية على أرباح الشركة كارثـــياً. فقـــد تسببت هذه الحملة في خسارة الشركة 48.8 مليون جنيه إسترليني، وتم فصل العديد من المدراء الكبار من عملهم[4].

تـــبرز هذه الحالة الهوّة بين العديد من مدراء التسويق ونظرائهم من المدراء الماليين. ففي حين كان مدراء التسويق سريعين في التباهي في التحـــسّن في الوعي، أو الاسم التجاري، أو رضى العميل نتيجة للإنفـــاق على التسويق، فهم لم يظهروا، أو حتى يفكروا أحياناً، في العلاقـــة بين هذه المقاييس والقيمة الإجمالية للشركة. ومن الصعب جداً، إن لم يكن مستحيلاً، على مدير تسويق أن يحدد بدقّة مقدار ما تساويه نقطة إضافية في رضى العميل. فهل ينبغي على شركة إنفاق 10 ملايين دولار من أجل رفع مستوى رضى العميل من 3.5 نقاط إلى 4.5 نقـــاط علـــى مقياس من 5 نقاط؟ وماذا لو كانت تفكر في إنفـــاق 100 ملـــيون دولار؟ إذا عدنا إلى العام 2002، نلاحظ أن الـــشركات الأميركـــية أنفقـــت أكثـــر من 250 مليار دولار على الإعلانـــات فقط – أي أكثر من 2% إجمالي الناتج المحلّي للولايات المـــتحدة وأكثر من إجمالي الناتج المحلّي لتايلاند، أو هونغ كونغ أو إندونيـــسيا! ومـــع هذا النـــزاع الذي تثيره هذه النفقات الضخمة، يـــوجد لـــدى الإدارة العليا العديد من الأسباب الوجيهة للمطالبة

بتحقيق نتائج ملموسة. وللأسف، فإن العديد من الفوائد المتأتّية عن الاستثمار في التسويق والمستهلكين تميل إلى الظهور على المدى البعيد بطبيعتها. وهذا ما يجعل القياس أصعب بكثير، ويصبح الجدال بين الأطراف المختلفة معتمداً على الفلسفة أكثر منه على الحقائق والمقاييس المحددة.

ومع أنه من السهل توبيخ مدراء التسويق بسبب تركيزهم على المقاييس القصيرة المدى، فالمحلّلون الماليون والمدراء الماليون الرئيسيون لا يتمتعون بحصانة مطلقة من هذا التأثير أيضاً. وهذا ما تجلّى عندما كانت فورة الإنترنت في ذروتها، حيث عانى المحلّلون من صعوبات كبيرة في تقييم شركات مثل أمازون، التي لم يكن لديها مكاسب إيجابية أو سيولة نقدية. وهذا ما جعل تطبيق طرق التقييم المجرّبة، مثل التدفق النقدي المقدر بالقيمة الحالية أو نسبة سعر السهم إلى الربح، في غاية الصعوبة: فمن الصعب الحديث عن نسبة سعر السهم إلى الربح عندما لا تكون هناك مكاسب! والعجز عن استخدام النماذج المالية التقليدية دفع بالعديد من المحلّلين إلى النظر إلى المقاييس غير المالية مثل عدد العملاء والتزامهم بزيارة مواقع الوب. فلم يكن من غير الشائع أن تتحدث الإدارات العليا في هذه الشركات، والمحلّلون الماليون أيضاً، بدلالة القيمة السوقية بالنسبة إلى كل عميل أو عدد الزيارات كمقاييس ذات صلة في الحكم على قِيم الشركات التي تعمل عبر الإنترنت. وهناك العديد من الدراسات الأكاديمية التي أيّدت هذه المقاربة ضمناً عبر إظهار علاقة قوية بين سعر السهم أو القيمة السوقية والمقاييس المعتمدة على العميل بالنسبة إلى الشركات التي تعمل عبر الإنترنت[5].

وعندما هوى العديد من شركات الإنترنت التي كانت تحلّق عالياً إلى الأرض، أدار المجتمع المالي عقرب الساعة إلى الطرف الآخر. في الواقع، ألقى العديد من كبار المحلّلين الماليين بلائمة فورة الإنترنت على استخدام إجراءات غير مالية والترويج لها، مثل "تفحص المواقع"، و"تصفح الصفحات"[6].

أكّدت دراسة حديثة وجهة النظر هذه عندما أظهرت أن المستثمرين استفادوا ضمناً من نفقات كل من تطوير المنتج (البحث والتطوير) والإعلان (امتلاك العميل) أثناء فورة الإنترنت، مما جعلهم يتعاملون مع كل من عمليات البحث والتطوير والعملاء كأصول غير ملموسة. لكن وحدها تكاليف تطوير المنتج أمكن تحويلها إلى رأس مال عقب انهيار السوق في ربيع العام 2000. وهذا يعني بالضرورة أنه عقب همود فورة الإنترنت، لم يعد يُنظر إلى العملاء كأصول، كما لم يعد يُنظر إلى مصاريف التسويق التي يُراد منها اكتساب العملاء أو المحافظة عليهم كاستثمارات. والمشوق في الأمر أن هذه الدراسة أظهرت أيضاً أنه بالرغم من تشكيك المحلّلين والمستثمرين بالتدابير التي تم تطبيقها على تعاملات الإنترنت عقب الانهيار، كان لا يزال للعملاء "قيمة مرتبطة" بأسعار أسهم شركات الإنترنت[7].

إننا نجادل بأنه بالرغم من أن التركيز على عدد العملاء فقط يمكن أن يكون مضلّلاً، يوفر التركيز على قيمة العميل بديلاً قوياً عن القيمة الإجمالية للشركة. وبعبارة أخرى، ربما ينظر كل من مدراء التسويق ومدراء المالية إلى جزء من الصور الكاملة. وفي حين قد يبالغ مدراء التسويق في التركيز على نمو المبيعات وعلى اكتساب العملاء، ربما يكون المدراء الماليون قصيري النظر في عدم معاملة العملاء

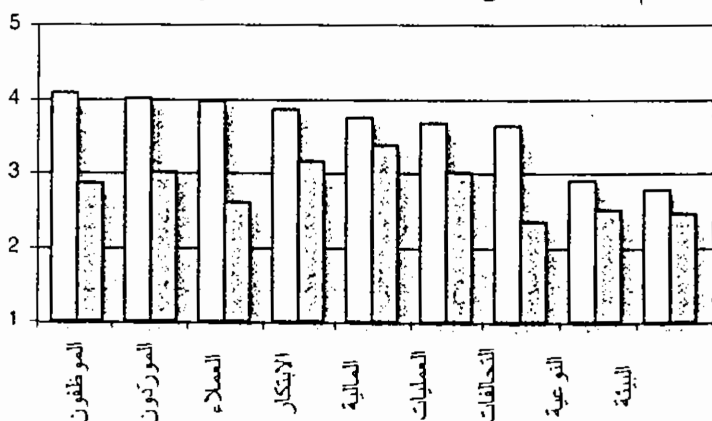
كأرصدة وعدم اعتبار المصاريف التسويقية استثمارات بعيدة المدى.

أحد الأسباب الرئيسية لهذا الفصل هو الافتقار إلى مقاييس واضحة لتقييم قيمة العميل وتأثيرها على قيمة الشركة أو المساهمين فيها. باستخدام مسح شمل 148 مؤسسة مالية في العام 2000، أجرت الدراسة تقييماً لما يعتقده المدراء التنفيذيون حوافز رئيسية للقيمة الاقتصادية المستقبلية ولقدرة منظماتهم على قياس الأداء في المجالات التي تعمل فيها[8]. أظهرت الدراسة أنه برغم إدراك الشركات لأهمية الأرصدة غير الملموسة مثل ولاء العميل والابتكار، فهي تفتقر إلى أدوات القياس المناسبة. والفئة التي مثلت الفجوة الأوسع بين الأهمية المتصوَّرة والمقاييس المتوفرة هي العملاء (اُنظر إلى الشكل 1.2). من الواضح أن المدراء يعترفون بمحدودية بياناتهم المالية (التي لا تصوّر قيمة الأرصدة غير الملموسة) وبأهمية العملاء، ولكنهم يعتمدون بالرغم من ذلك بشكل مبالغ فيه على الأدوات المالية، لأن أدوات القياس محددة ومتطورة في هذه الناحية. وعلى العكس من ذلك، كان من الصعب صياغة مقياس للعملاء لارتباطه بالقيمة المالية. وهذا ليس بالأمر المفاجئ بالنسبة إلى شخص مثل ألبرت آينشتاين الذي وضع لافتة في مكتبه في جامعة برنسْتون كتب عليها "ليس كل من يُعتدّ به يمكن عدّه، وليس كل من يمكن عدّه يُعتدّ به". وبالرغم من هذه النصيحة البليغة، يميل معظمنا إلى التركيز على الأشياء التي يمكن قياسها بسهولة.

ردم الفجوة

تستند مقاربتنا للربط بين العميل وقيمة الشركة إلى مقدّمة بسيطة – العملاء هم مصدر المكاسب الأساسي للشركة (إننا نعترف بأنه يمكن أن يكون لتحويلات العملات والعقود المستقبلية

أهمـــية في بعـــض الحـــالات). وإذا كان في استطاعتنا تقييم قيمة العمـــلاء الحاليين والمستقبليين، نكون قد حصلنا على ممثل لقسم كـــبير مـــن قـــيمة الشركة. وعلى سبيل المثال، إذا كانت القيمة المتوسطة لعميل بالنسبة إلى شركة ما 100 دولار، ولدى الشركة قاعـــدة عملاء يبلغ حجمها 30 مليون عميل، فهذا يعني أن قيمة عملائهـــا الحالـــيين 3 مليارات دولار. وإذا أردنا التكهن بمعدل اكتساب العملاء لهذه الشركة في المستقبل وقدّرنا أن القيمة الحالية للعمـــلاء المـــستقبليين هي بمليار دولار مثلاً، تصبح قيمة عملاء الـــشركة الحالـــيين والمـــستقبليين 4 مليارات دولار. وبعد إجراء الـــتعديلات المناسبة (كاحتساب الضرائب مثلاً)، ينبغي أن يوفر هذا التقييم لقيمة العميل بديلاً مناسباً لقيمة الشركة.



الشكل 1.2 أهمية أصناف الأداء الرئيسية وقياسها.

تختلف مقاربتنا عن المقاربة المالية التقليدية في ناحيتين أساسيتين. في الناحية الأولى، بدأنا من الأسفل نحو الأعلى، بعكس المقاربة المالية التقليدية حيث يجري التكهن بالأموال التي تتدفق على الشركة على مستوى إجمالي (كلي) أو على مستوى الشركة، وذلك بتقييم قيمة العميل. وهناك ميزتان أساسيتان على الأقل لاستخدام هذه المقاربة المفصلة. الأولى تشخيصية. فالمكاسب، والأرباح، وتدفق الأموال عبارة عن نتائج لجملة من العوامل المختلفة. وعلى سبيل المثال، سنفترض أن أرباح إحدى الشركات ظلت ثابتة في السنوات القليلة الماضية. بإجراء التحليل عند مستوى العملاء، ربما سنجد أنه في حين تكتسب الشركة العملاء بوتيرة سريعة، فإن الهامش المتوفر لها مقابل كل عميل يتآكل بسبب المنافسة الشديدة. ومقاربتنا لا توفر تقييماً للقيمة الإجمالية للشركة وحسب، بل وتسلّط الضوء على المحفّزات الأساسية للقيمة. وبالتالي، عندما نحثّ المدراء على القيام بشيء لتحسين سعر السهم، يمكن أن تصبح هذه المحفزات بسهولة أهدافاً يمكن السعي وراءها.

وهناك ميزة متصلة بالمقاربة التي تعتمد على العميل وهي قدرتها، بوجه عام، على توفير تكهنات أعلى دقّة. فليس بالأمر النادر بالنسبة إلى طلاب لشهادة الماجستير في إدارة الأعمال وكذلك المحلّلين الماليين استخدام قواعد وليدة التجربة للتكهّن بتدفق الأموال. وعلى سبيل المثال، إذا كان معدل النمو السنوي المركّب لبند هام معين، مثل العائدات، في السنوات الخمس الأخيرة يساوي 5%، من الشائع الافتراض بأنه من المرجَّح أن يكون معدل النمو المستقبلي 5% أيضاً. وإذا كان متوقعاً اشتداد

الظروف السوقية في المستقبل، ربما يقدم أحد المحلّلين بالبداهة على التقليل من تقدير هذا المعدل ليصبح 4% مثلاً. إذا عدنا إلى المثال السابق عن الشركة التي حققت مكاسب ثابتة في السنوات القليلة الماضية، من البديهي التكهّن بأن المكاسب ستظل ثابتة في المستقبل أيضاً. غير أنّ تحليلنا المعتمد على العميل أظهر أن الشركة كانت تكسب العملاء ولكنها تخسر الهامش المقابل لكل عميل. وربما يكشف المزيد من التحليل عن احتمال تباطؤ معدل اكتساب العملاء بدرجة كبيرة في المستقبل واستمرار تآكل الهامش. وهذا سيوحى أنه بالرغم من المكاسب الثابتة التي تحقّقت في الماضي، ستواجه الشركة انخفاضاً كبيراً في أرباحها في المستقبل. وبناء على خبرتنا، يعتبر التكهّن بالربحية المستقبلية وربطها باستراتيجية الشركة أحد أكبر التحدّيات التي تواجهها الشركة. ومقاربتنا تسعى بوضوح إلى إيجاد هذا الرابط بدلاً من الاعتماد ببساطة على الأداء السابق وحساب الأرقام العقيمة من أجل قراءة التوقعات في المستقبل. من حيث الجوهر، نحن نعرض طريقة للتكهّن بنقاط التحوّل.

الناحية الثانية الهامة الأخرى لاختلاف مقاربتنا عن المقاربة المالية التقليدية هي تعاملها مع المصاريف التسويقية. فإذا كنت تعتقد بأن العملاء بمثابة أرصدة تولّد أرباحاً على المدى البعيد (ونحن نأمل بأن تكون كذلك)، ينبغي التعامل مع المصاريف التسويقية الهادفة إلى المحافظة على هؤلاء العملاء على أنها استثمارات وليست مصاريف. ولنأخذ مثالاً على شركة جديدة مثل أمازون. في مراحلها الابتدائية، أنفقت الشركة مبالغ طائلة

مـــن المال من أجل اكتساب العملاء. ولو جرى التعامل مع كافة هذه النفقات كمصاريف، كما هو الحال في الشركات التقليدية، لكـــان مـــن المؤكد أن يعتبر ذلك بمثابة مكاسب سلبية. غير أن الـــتفكير البديهي يقتضي أن مصاريف التسويق لدى أمازون هي استثمارات بالضرورة يراد منها بناء قاعدة عملاء يؤمل بأن يستمر هـــؤلاء العمـــلاء في الشراء من الشركة في المستقبل. وسنبين بأنه بالـــتعامل مـــع المـــصاريف المعتمدة على العملاء كاستثمارات، ســـنكون قادرين على تقدير القيمة السوقية للعديد من شركات الإنترنت والشركات الأخرى التي تنمو بسرعة، وهي الناحية التي تفـــشل فـــيها غالبية الطرق التقليدية. كما سنبين أن العديد من الاســـتثمارات لم تكن حكيمة بالضرورة – مثل مبالغة الشركات في تقدير قيم الأرصدة المكتسَبة.

تعتـــبر قيمة العميل لبِنَة (قوالب) البناء الأساسية في مقاربتنا، والتي تسمى أيضاً القيمة العمرية للعميل، وهي تمثل القيمة الحالية لكافـــة الأرباح المستقبلية المتولّدة من العميل. وينبغي أن نشير إلى أن مفهـــوم ونمـــوذج القيمة العمرية للعميل ليس جديداً، فهناك العـــشرات مـــن الكتب والمقالات التي كتبت عن هذا الموضوع. فـــنماذج القيمة العمرية للعميل نشأت قبل سنين عديدة في ميدان التـــسويق المباشر وقواعد بياناته، وهي مستمرّة، بدرجة كبيرة، في التركيز على هذا الميدان التكتيكي. ومعظم تطبيقات هذه النماذج تتطلب قدراً كبيراً من البيانات المفصلة عند مستوى العملاء إضافة إلى استخدام نماذج معقدة بهدف استهداف العملاء على نحو أفضل بعروضات لمنتجات أو اتصالات مناسبة. ومع أن ذلك يحتل أهمية

كبيرة بالنسبة إلى المختصين في التسويق، يبدو أن له قيمة محدودة بالنسبة إلى المدراء الكبار الذين يبدون اهتماماً أقل بالقرارات التكتيكية المتعلقة بالتسويق، أو بالنسبة إلى المستثمرين الذين يمكنهم الحصول على البيانات الداخلية للشركة.

سنبين في هذا الكتاب كيف يمكن لمعظم المدراء التنفيذيين والمستثمرين استخدام المعلومات المتوفرة على نحو علني واستخدام صيغة دقيقة لكن بسيطة لتقدير القيمة العمرية للعميل في شركة تجارية. وسنبين بأن القيمة العمرية للعميل بالنسبة إلى غالبية الشركات تتراوح ببساطة ما بين 1 و4.5 أضعاف الهامش السنوي للعميل. وعلى سبيل المثال، إذا كان الهامش السنوي الذي تحصل عليه الشركة من العميل يبلغ S100، فعلى الأرجح أن تقع القيمة العمرية للعميل بين 100 و450 دولاراً. والمقدار الدقيق للمضاعِف (وما إذا كان أقرب إلى 1 أو إلى 4.5) يعتمد على جملة من العوامل (مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء) التي سنناقشها في الفصل 2. ومع أنه من الممكن بالتأكيد، بل من المرغوب فيه، بالنسبة إلى شركة ما أن تحصل على التقدير الدقيق لهذه القيمة باستخدام قاعدة بيانات مفصلة للعملاء، فهذا التقدير البسيط كافٍ في العادة لتوفير مشهد للوحة الكبيرة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

باستخدام العديد من الأمثلة ودراسات الحالة، سنبيّن مدى قيمة هذه القاعدة البسيطة بالنسبة إلى الكثير من القرارات الإدارية. وعلى سبيل المثال، سنبين كيف يمكن استخدام هذه القاعدة في اتخاذ القرارات المتعلّقة بالتسويق، مثل اكتساب العملاء. ونسلط الضوء على ذلك بدراسة حالة للشركة CDNow

، الـــتي تـــبين أن استراتيجيتها في اكتساب العملاء لم تكن قابلة للـــنجاح من الناحية الاقتصادية. كما سنبين كيف يمكن استخدام هـــذه القاعـــدة في تـــوفير إرشـــادات عند اتخاذ قرارات تتعلّق بالاســـتثمار في التسويق بوجه عام. وسنظهر قيمة هذه المقاربة في مجال تملّك الشركات والدمج في ما بينها. وباستخدام دراسة حالة الـــشركة AT&T، نعرض كيف أن المقاربة المعتمدة على العميل تظهـــر أن تملّـــك هذه الشركة لشركة TCI وMediaOne مقابل 110 مليارات دولار كانت مبنية على قرارات مفرطة في التفاؤل. وأخـــيراً، نـــتكلم عـــن العلاقة بين قيمة العميل وقيمة الشركة. باستخدام المعلومات المتوفرة لجمهور الناس والمتعلقة بعدة شركات (بمن فيها شركات الإنترنت مثل أمازون)، سنبين مدى قرْب (أو بُعـــد) قيمة الشركة عن قيمة عملائها. وهذا يوفر في الحدّ الأدنى طريقة بديلة ومتممة للمدراء، والمحلّلين، والمستثمرين، لتقييم قيمة الشركة.

خطة الكتاب

نبدأ في الفصل 2 بمناقشة "لَبِنَة البناء" الأساسية لكتابنا، ونعني قـــيمة العمـــيل، فنشرح أولاً طَريقة بسيطة لتقدير القيـمة العمرية للعميل. كما نسلّط الضوء في الفصل 2 على العوامل التي تؤثر في قـــيمة العمـــيل وتأثيراتها النسبية. ونبيّن بعد ذلك كيفية استخدام مفهـــوم قـــيمة العمـــيل وتقديـــرها في تقييم القرارات المتعلقة باستراتيجية التسويق (الفصل 3). ونناقش في الفصل 3 على وجه الخـــصوص استراتيجيات النمو المعتمدة على العميل، بما في ذلك اكتساب العملاء، والمحافظة عليهم، ونمو الهامش. ونبيّن كيف أن

قيمة العميل يمكن أن تغيّر بطريقة جذرية التفكير الاستراتيجي لمدراء التسويق.

ونوضح في الفصل 4 كيف أن التقييم المعتمد على العميل يوفّر رابطاً بين قيمة العميل وقيمة الشركة. وهذا الرابط بين قيمة العميل والقرارات المالية يردم الفجوة التقليدية بين التسويق والمالية. ونبيّن على وجه الخصوص كيف يمكن استخدام قيمة العميل في تقدير القيمة الإجمالية للشركة. وهذا ما قد يساعد المستثمرين والمحلّلين في اتخاذ قرارات استثمارية أفضل، كما يمكن أن يساعد كبار المدراء أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية والقرارات المتعلّقة بتملّك الشركات.

يشكّل الفصلان الثالث والرابع جوهر كتابنا، وستتعلّم فيهما كيف تستخدم قيمة العملاء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلّقة بالتسويق والمالية. وبافتراض أنك أصبحت ببلوغك تلك المرحلة مقتنعاً بأهمية تركيز التفكير على قيمة العملاء، ستجد في الفصل 5 تصميماً لخطة تعتمد على العميل غرضها بناء قيمة العميل وإدارة هذه القيمة. ونختم الكتاب بالفصل 6 الذي يبحث في القضايا التطبيقية والتنظيمية.

هناك مبحثان شائعان يتردّد صداهما في ثنايا هذا الكتاب. الأول أن أفكارنا تعتمد على مفاهيم وطرق بسيطة لكن دقيقة. وقد عرضنا الأفكار البسيطة والقابلة للتطبيق في الكتاب، وأرجأنا البحث في التفاصيل والمسائل الرياضية إلى الملاحق. والمبحث الثاني هو اعتقادنا بأن خير وسيلة لإيضاح هذه المفاهيم هي من خلال استعراض الأمثلة الملموسة. ولهذا السبب، عرضنا حالات دراسة بغرض شرح

كيفية استخدام هذه الأفكار في تقييم القرارات الاستراتيجية وإدارتها وتعزيزها.

الخلاصة

غرضنا من هذا الكتاب تحقيق ستة أهداف:

- إقناعك، إذا لم تكن "تعتقد" أصلاً، بأن خير طريقة للتعامل مع العملاء هي في التعامل معهم كأرصدة والتعامل مع النفقات التي يُراد من ورائها اكتسابهم والمحافظة عليهم بناء على ذلك.
- شرح كيفية تقدير قيمة العميل.
- إظهار كيف أن قيمة العميل توفر أساساً هاماً للقرارات التسويقية الاستراتيجية، والأسباب التي قد تجعل استخدام المقاييس الشائعة أمراً مضلّلاً.
- إظهار كيف أن تقدير قيمة العملاء يوفر مقاربة "أساسية" لتقييم الشركة.
- اقتراح طريقة تمكّن الشركة من تركيز جهودها التسويقية على إدارة قيمة العميل من خلال الجهود الهادفة إلى اكتساب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين، وتوسيع الهامش الذي يولّده العملاء عبر بيع منتجات إضافية.
- تسليط الضوء على كيفية تأثير قيمة العميل على هيكلية المنظمة وعلى النظم التحفيزية فيها.

والمشوّق في الأمر هو أن هذه الأفكار لاقت قبولاً لدى كبار

المدراء والعاملين في المالية والمحاسبة أكثر مما لاقته لدى العديد ممن يعملون في التسويق، الذين غالباً ما يركّزون على المستوى التكتيكي (أي الإعلان والحملات الترويجية). ونحن نعترف بأن تأليف كتاب جذّاب، وإيجاد الوعي والمواقف الإيجابية، والقيام بحملات ترويجية توفّر زيادات في المبيعات على المدى القصير، نشاطات مرغوبة. لكن مما يؤسف له أن هذه الأهداف لا تُترجم على الفور إلى مقاييس يعتبرها المسؤولون الماليون الرئيسيون، والمسؤولون التنفيذيون الرئيسيون، وحتى المسؤولون الإداريون الرئيسيون، مقاييس هامة. وحجتنا تقول بأنه لكي يحتلّ التسويق "مقعداً على الطاولة" (أي تكون له أهمية في غرفة اجتماعات مجلس الإدارة وفي الشركة ككل)، يتعين أن يظهر "ترابط القيمة". وكلنا أمل في بأن يشكّل هذا الكتاب، بطريقة ما، مساهمة في التوصل إلى تلك الغاية.

الفصل الثاني

قيمة العميل

ما هي قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة؟ تخيل أن عميلاً دخل إلى شركة تبيع سيارات تويوتا. بالنسبة إلى موظف في قسم المبيعات، تعتمد قيمة هذا العميل على نوع السيارة ولواحقها التي يشتريها في تلك الصفقة. وتاجر السيارات مهتم بإبرام الصفقة أكثر من اهتمامه بالعميل الذي يشكل طرفاً فيها. وربما يعرف التاجر أيضاً بأن العميل الذي يشتري سيارة من شركته يُرجَّح أن يعود من أجل صيانتها، وهو الأمر الذي غالباً ما يعود عليه بأرباح طائلة. كما أن شعور العميل بالرضى قد يغريه بشراء سيارات تويوتا أخرى من هذه الشركة في المستقبل. وبالتالي، فإن تركيز الموظف الذي يعمل في المبيعات، من وجهة نظر التاجر، ينمّ عن قصر في النظر. فقد يرغب التاجر في بناء علاقة مع هذا العميل على أمل توليد أرباح من صفقات بيع معه أو تقديم خدمات له في المستقبل.

من وجهة نظر الشركة التي تصنّع سيارات تويوتا، هذا التفكير البعيد المدى مرغوب فيه أيضاً. لكنّ نظرة الشركة ونظرة التاجر لا تتطابقان تماماً. وعلى سبيل المثال، فإن العميل الذي يتحوّل من شراء تويوتا إلى ليكزس في المستقبل أعلى قيمة بالنسبة إلى تويوتا. غير أن هذا التحوّل بالنسبة إلى تاجر يبيع سيارات تويوتا يعني خسارة عميل.

يوضح هذا المثال البسيط العديد من النواحي الهامّة. الأمر الأول هو أنه يظهر الاختلاف بين وجهة التركيز في الصفقة ووجهة التركيز في بناء العلاقة. فالتركيز في الصفقة ينصبّ حصراً على الفوائد القصيرة المدى للصفقة الحالية. وعلى العكس من ذلك، ينصبّ التركيز في بناء العلاقة على الفوائد البعيدة المدى لبناء علاقة مع العميل، وهو ما سيولّد المزيد من العائدات والأرباح في المستقبل. ونظراً إلى إدراك الشركات لهذا الفارق، فقد استثمر العديد منها ملايين الدولارات في بناء نظام لإدارة العلاقة مع العميل. والأمر الثاني هو أن قيمة العميل قد تختلف باختلاف وجهات نظر الممثلين في سلسلة القيمة. فمن المنطقي جداً بالنسبة إلى موظف في المبيعات أن يتبنّى نظرة قصيرة المدى تركّز على إتمام الصفقة إذا لم تكن عمولته مرتبطة بالمبيعات والخدمات المستقبلية التي تقدَّم للسيارة التي يبيعها اليوم. وكذلك الأمر، فإنه بالنظر إلى أن الهيكلية التنظيمية التي تجعل عمليات تويوتا مستقلة عن عمليات ليكزس، سيلحق ضرر بالتاجر الذي يبيع سيارات تويوتا من جرّاء تحوّل العميل إلى شراء سيارة ليكزس الأغلى ثمناً والأكثر ربحية. وحتى داخل شركة تويوتا نفسها، إذا كان تنظيم الشركة مرتكزاً على المنتجات (أي الاسم التجاري التقليدي أو نظام إدارة المنتج الذي تتبنّاه غالبية الشركات)، يوجد القليل من الحوافز التي تحمل مدراء إنتاج سيارة تويوتا كامري على التعاون مع مدراء إنتاج ليكزس المنافسين لهم، حتى وإن كان ذلك التعاون يصبّ في مصلحة تويوتا. وبعبارة أخرى، ينظر الممثلون المختلفون في سلسلة القيمة إلى العميل ويقيّمونه بطريقة مختلفة. وما لم يكن تنظيم الشركة منسجماً مع الحوافز التي توفرها، ما من تكنولوجيا لإدارة العلاقة مع العميل يمكنها التغلّب على هذه العوائق

ويجعل الشركة تركّز على العميل حقاً. وسنتطرّق إلى مثل هذه القضايا التنظيمية لاحقاً في هذا الكتاب. والأمر الثالث هو أنه حتى وإن كان التاجر يدرك القيمة المحتملة البعيدة المدى للعميل، توجد شكوك كبيرة في كل من المقدار الدقيق لقيمة العميل واحتمال أن يعتبر التاجر لتلك القيمة على أنها ربح. وعلى سبيل المثال، سيكون من الصعب جداً على هذا التاجر تبرير إنفاق 2000 دولار مثلاً على بناء علاقة طويلة المدى مع أحد العملاء. فهل الفوائد المرتجاة على المدى البعيد تستحقّ فعلاً إنفاق مبلغ إضافي مقداره 2000 دولار؟ وبالنظر إلى صعوبة الإجابة عن مثل هذه الأسئلة، من غير المفاجئ أن ترجح كفّة الفوائد الدقيقة التي يمكن قياسها على المدى القصير على كفّة الفوائد المستقبلية الغامضة وغير المؤكدة، حتى عندما يكون المدير على دراية تامة بالفوائد المترتبة على بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء. وهذا ما يشير إلى الحاجة إلى استخدام طرق ومقاييس أفضل لتقدير القيمة البعيدة المدى للعميل. والقيمة العمرية للعميل هي واحدة من تلك المقاييس التي تعالج هذه القضية الهامّة.

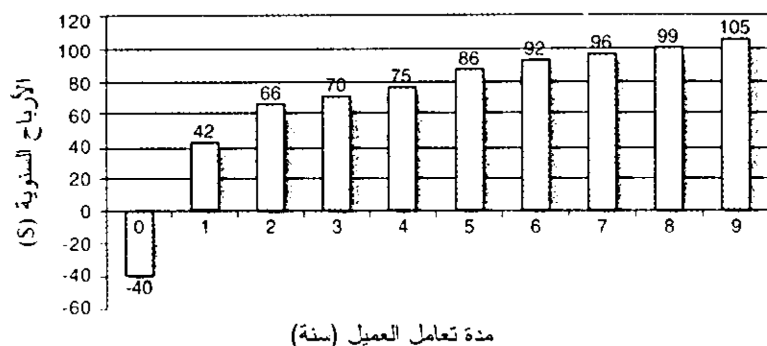
نبدأ في هذا الفصل بمناقشة مفهوم القيمة العمرية للعميل، والتي لا بدّ وأن العديد من القرّاء يعرفون شيئاً عنها. ثم نشرح بعد ذلك كيف يُترجم هذا المفهوم إلى ممارسة بغرض التوصل إلى طريقة لتقدير قيمة العميل. ونتْبع ذلك بمناقشة للتحدّيات العملية لتطبيق هذه الطريقة ونдافع عن الحاجة إلى تبسيط المقاربات المستخدَمة في التقدير. وسنبين في هذه المناقشة أنه ليس بالضرورة أن يعتمد تقدير القيمة العمرية للعميل على توفر الكثير من البيانات. في الواقع، ربما يكون التقدير أقل دقّة مما يعتقد الكثير من الخبراء. ولهذا السبب، نقترح طريقة بسيطة للتوصل إلى تقدير تقريبي للقيمة العمرية للعميل

ونشير إلى الحالات التي يكون من المناسب استخدام هذه الطريقة فيها كنقطة انطلاق والحالات التي تتطلّب إدخال بعض التعديلات عليها.

القيمة العمرية للعميل

تمثل القيمة العمرية للعميل القيمةَ الحالية لكافة الأرباح الحالية والمستقبلية المتولّدة من العميل طوال فترة تعامله مع الشركة. يجمع هذا المفهوم البسيط الكثير من النواحي – ليس فقط أهمية الأرباح الحالية، بل والأرباح المستقبلية أيضاً، والقيمة الزمنية للمال كأن تساوي أرباح مقدارها S100 اليوم أكثر من أرباح مقدارها S100 غداً، وإمكانية إحجام العملاء عن التعامل مع الشركة مجدداً.

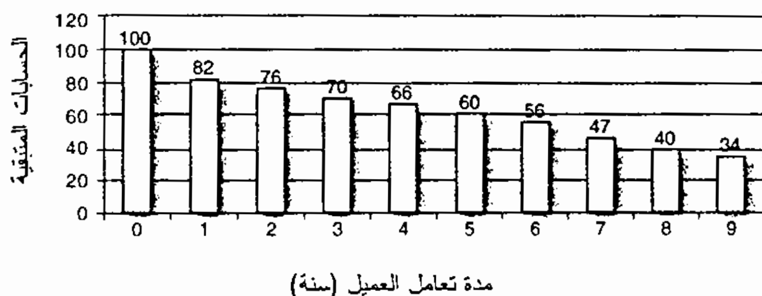
لكي نقدّر القيمة العمرية للعميل، نحن بحاجة إلى معلومتين أساسيتين – أنماط الأرباح المتولّدة عن العملاء ومعدّل إحجامهم عن معاودة التعامل مع الشركة (معدّل النفور). يُعرّف نمط الأرباح بأنه (هامش) الأرباح المتولّدة عن العميل طوال مدّة تعامله مع الشركة. يبين الشكل 2.1[1] مثالاً توضيحياً على هذا المفهوم. في البداية، تنفق الشركة الأموال لاكتساب العميل. وعلى سبيل المثال، ترسل الشركات التي تصدر البطاقات الائتمانية رسائل مباشرة إلى ملايين العملاء. تتراوح معدّلات التجاوب القياسية على هذه العروضات البريدية المباشرة بين 1 و2%. وللأسف، ليس كل من يستجيب لهذا العرض مؤهلاً للحصول على بطاقة اعتماد. وهذا ما قد يجعل الكلفة النهائية لاكتساب العميل مرتفعة. يُظهر الشكل 2.1 أن كلفة



الشكل 2.1 نمط أرباح العميل.

اكتساب العميل تساوي $40. وبعد أن يبدأ العميل باستخدام بطاقة الاعتماد، تحصل الشركة على أرباح منه. في هذا المثال، يولّد العميل $42 من الأرباح في العام الأول، و$66 في العام الثاني، وهكذا.

من الطرق البسيطة لتقدير القيمة بعيدة المدى لهذا العميل جمع كافة الأرباح على امتداد الفترة الزمنية للبيانات – في هذه الحالة، تبلغ الفترة تسع سنوات. وبعبارة أخرى، قيمة هذا العميل تساوي $42 + $66 + ... + $105 = $731. غير أن هذا الجمع البسيط يتجاهل القيمة الزمنية للمال – بمعنى أن مبلغ $100 يساوي اليوم أكثر مما يساويه مبلغ $100 غداً. وعلى سبيل المثال، إذا استثمرنا $100 اليوم وحقّق استثمارنا عائداً نسبته 12٪ (أو عامل الخصم)، فسينمو مبلغ المئة دولار بنسبة 12٪ ليصبح $112 في السنة الثانية، و $125.44 في السنة الثالثة (نمو مبلغ $112 بنسبة 12٪). وباستخدام معدّل الخصم 12٪، نجد أن القيمة الحالية للأرباح في الشكل 2.1 تساوي $404.29[2].



الشكل 2.2 نمط نفور العملاء.

افترضنا لغاية الآن أن العميل استمرّ في التعامل مع الشركة لمدة تسع سنوات. لكن من غير المعقول توقّع الاحتفاظ بمئة عميل، اكتسبناهم في السنة 0، بعد مرور تسع سنوات. فالعملاء يحجمون عن معاودة التعامل مع الشركة لأسباب مختلفة، مثل الخدمة السيّئة، أو العروضات المنافسة الأفضل، أو تغيّر حاجات العملاء وأولوياتهم. ولهذا السبب، يُرجّح أن تكون قيمة 100 عميل أقل بكثير من $404.29 × 100، أي أقل من $40429. ولكي نأخذ نفور العملاء بعين الاعتبار، نحتاج إلى معرفة أنماط نفورهم. يبين الشكل 2.2 مثالاً توضيحياً على نمط لنفور العملاء.

يشير نمط النفور هذا إلى أنه من بين 100 عميل اكتسبناهم في السنة 0، لم يبقَ سوى 82 عميلاً بانتهاء السنة 1. وبعبارة أخرى، أحجم 18 عميلاً عن التعامل مع الشركة مجدداً. ومن بين العملاء الاثنين والثمانين المتبقّين، أوقف 6 عملاء تعاملهم مع الشركة في السنة التالية، ولم يبقَ من العملاء بانتهاء السنة 2 سوى 76 عميلاً، وهكذا. لاحظ أننا نتابع مجموعة العملاء نفسها طوال هذه الفترة. بات من الواضح الآن أنه برغم إنفاق الشركة $40 × 100 أي $4000 لاكتساب العملاء المئة، لم يبقَ سوى 34 عميلاً فقط يولّدون

أرباحــاً بمعــدل 105$ لكل عميل. وبالتالي فإن الفائدة الناتجة عن اكتســاب 100 عميل بكلفة مقدارها 4000$ تساوي 24173.10$، وهو مبلغ أقل بكثير من المبلغ التقديري الذي يتجاهل نفور العملاء[3]. وهذا ما يجعل الفائدة المتوقعة من العميل الواحد 241.73$. يمكن لهذا التقدير لقيمة العميل أن يكون مفيداً جداً في عملية صنع القرار، وهو موضــوع سنناقشه بالتفصيل في فصول لاحقة. وعلى سبيل المثال، يجــدر بشركتنا الافتراضية التي تبيع بطاقات ائتمانية عدم إنفاق أكثر مــن 242$ في اكتساب العميل. وبما أن كلفة اكتساب العميل التي يبيــنها الشكل 2.1 تساوي 40$، فإن صافي أرباح تملّك كل عميل يقارب 200$.

تطوير مقاييس ذات فائدة

تبرز القيمة العمرية للعميل كمفهوم ومقياس هام في تقدير قيمة العمــيل. لكــنّ الشركات قد واجهت تحدّيات هائلة في تطبيق هذا المفهــوم. والفجوة التي تفصل بين النظرية والممارسة ناتجة عن ثلاثة عوامل رئيسية.

متطلبات البيانات

أدرك الاستــشاريون والــشركات منذ سنين عديدة أن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العميل يحتاج إلى بيانات مفصلة عن العملاء. في الواقــع، تــتطلّب هــذه المقاربة البسيطة في ظاهرها حجماً من البيانات يزيد كثيراً عما يعتقده العديد من الناس. تخيّل مثلاً البيانات المطلــوبة لتقدير القيمة العمرية للعميل. أولاً، لكي نعرف مدّة تعامل العميل مع الشركة، نحن بحاجة إلى متابعة كل عميل أو كل مجموعة

من العملاء (ونعني مجموعة العملاء الذين تم اكتسابهم في الوقت نفسه). توفّر معظم البيانات التي تملكها الشركات وطرق المحاسبة نظرة سريعة على العملاء في مرحلة زمنية معينة بدلاً من توفير نظرة بعيدة المدى لمجموعة من العملاء.

ثانياً، نحن بحاجة إلى معرفة نمط الأرباح العائدة من كل عميل أو مجموعة من العملاء على امتداد فترة زمنية معينة (كما هو موضح في الشكل 2.1)، وهو ما يتطلّب توقّع الأرباح المستقبلية. والأرباح المستقبلية تأتي من مصادر متنوعة، مثل نمو عائدات المنتجات ذات الصلة، وخفض التكاليف، وتأثيرات الكلام مشافهةً[4]. وفي حين يعتبر من السهل نسبياً توقع الأرباح المستقبلية للمنتجات ذات المواصفات المكتملة والتي يشتريها العملاء منذ سنين عديدة، نجد أنه من الصعوبة بمكان تقدير الأرباح المحتملة الناتجة عن بيع منتجات إضافية والفوائد غير المباشرة لتأثيرات الكلام الذي يتداوله الناس مشافهةً.

ثالثاً، وهو العامل الأكثر صعوبة، نحن بحاجة إلى معرفة معدلات المحافظة على العملاء أو معدلات نفورهم بالنسبة إلى الزمن (كما هو مبين في الشكل 2.2). من السهل نسبياً متابعة معدل النفور بالنسبة إلى الشركات التي تتعامل مع عملائها وفقاً لإدارة تعاقدية (والتي يتعين بموجبها على العميل أن يعْلم الشركة برغبته في إلغاء الخدمة). من الأمثلة على هذه الخدمات، التأمين، ومحطات التلفزة الكابلية، وخدمة الهاتف اللاسلكي. لكن في حالة الخدمات غير التعاقدية، من الصعب جداً معرفة معدل نفور العملاء. وعلى سبيل المثال، فإن عميلاً لدى شركة أمازون لا يحتاج إلى الاتصال بالشركة ليعلمها

بأنـــه ســـيوقف تعامله معها. وربما يعود ذلك العميل إلى التعامل مع الشركة بعد فترة انقطاع طويلة. وبالتالي، كيف يمكن لشركة أمازون أن تقـــدّر معـــدل احـــتفاظها بعملائها؟ وحتى الشركات التي تقدّم خـــدمات تعاقديـــة يمكنها فقط متابعة معدل النفور أو معدل زيادة الـــتعاملات التجارية في المتوسط، وهو ما يعني ببساطة عدد العملاء الـــذين خـــسرتهم الشركة في فترة زمنية مقسوماً على العدد الكلّي للعملاء القدامى والمكتسبين حديثاً. لكن ذلك لا يأخذ بعين الاعتبار معـــدلات النفور التي يمكن أن تتفاوت طوال مدة تعامل العميل مع الشركة، مثل المعدلات المبينة في الشكل 2.2.

شـــجّعت الحاجـــةُ إلى البيانات المفصلة عن العملاء العديدَ من الشركات على توظيف الملايين من الدولارات في إنشاء نظم لإدارة العلاقة مع العميل. وبرغم استخدام بعض الشركات لقواعد بياناتها، مثل Harrah's Entertainment, Inc، فقد فشلت غالبية الشركات في تحقـــيق ذلـــك. وتظهر العديد من الدراسات أن 55 - 57% من كافة مبادرات إدارة العلاقة مع العميل لم تؤدِّ إلى تمتين العلاقات مع العمـــلاء ولم تظهـــر عائدات كبيرة على الاستثمار[5]. ووجد الخبراء أســـباباً متـــنوعة تفسر افتقار مبادرات إدارة العلاقة مع الزبون إلى القدرة على التأثير. وأحد هذه الأسباب الرئيسية هو التعقيد.

التعقيد

تظهـــر مناقشتنا المختصرة لمتطلبات البيانات التعقيد المتأصل في جمـــع وتحليل وتطبيق مفهوم القيمة العمرية للعميل. وهذا التعقيد لا يقتصر على جمع البيانات وتكاملها مع القنوات المتعددة (مثل مركز الاتـــصال، موقـــع الوب)، بل إنه يتطلب أيضاً إعادة تنظيم بنيوية

رئيسية. فإذا كان من الصعب على مبادرات إدارة العلاقة مع العميل إظهـــار أيـــة عوائد هامّة على الاستثمار، فكيف سنتمكن من إقناع المدراء التنفيذيين الرئيسيين بوجوب قلب المنظمة بأكملها رأساً على عقـــب؟ وما هي الأسباب الداعية إلى ذلك – لكي نتمكن من إدارة حملاتنا الإعلانية أو عمليات إرسال الكتالوغات بواسطة البريد على نحو أفضل؟

نحـــن نعتقد بأن الشركات لم تعد ترى اللوحة الكبيرة في غمرة تحمّسها لبناء قواعد بيانات ضخمة. ففي قمّة عُقدت مؤخراً جمعت العديد من مسؤولي التسويق الرئيسيين، توصل المجتمعون إلى أنه يتعين أن تكـــون المقايـــيس التي تعتمدها الإدارة العليا واضحة، وبسيطة، ومـــستقبلية، وترسم أبعاد اللوحة الكبيرة[6]. والمقاييس الأكثر شيوعاً، مـــثل الحـــصة السوقية، أو نسبة سعر السهم إلى الربح، تتقاسم هذه الخصائص الهامّة. وعلى العكس من ذلك، أصبحت نظم إدارة العلاقة مـــع العمـــيل شـــديدة التعقيد وحقلاً تختص به إلى حدّ بعيد جماعة تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تجد بالرغم من ذلك صعوبة في الإجابة عن سؤال بسيط – ما هي قيمة العميل العادي بالنسبة إلينا. والأهم من ذلك أن غالبية جهود نظم إدارة العلاقة مع العميل ركّزت على القـــضايا التفصيلية التكتيكية مثل إدارة الحملات. لكن نادراً ما تنال القضايا مثل تحديد العميل الذي ينبغي أن يحصل على الكتالوغ التالي اهـــتمام الإدارة العلـــيا والمسؤولين التنفيذيين الرئيسين. وأخيراً، إذا كانـــت قيمة العميل مهمة فعلاً في تقييم الوضع العام للشركة (وهو أمر سنتكلم عنه لاحقاً في هذا الكتاب)، ينبغي أن تكون تلك القيمة جلـــيّة لا بالنـــسبة إلى المـــدراء التنفيذيين في الشركة وحسب، بل وبالنـــسبة إلى مجـــتمع المستثمرين أيضاً. فحتى لو كان لدى أمازون

وأميركا أون لاين AOL قواعد بيانات خاصة بالعملاء يراد منها تقدير قيمة عملائهما، فلن يكون في مقدور المستثمر العادي أو المحلّل المالي الحاذق أن يعرف بسهولة قيمة عملاء أمازون أو أميركا أون لاين بدون الوصول إلى قواعد البيانات هذه.

كل ما نحتاج إليه هو مقياس بسيط يمكن فهمه بسهوله ويمكنه تصوير جوهر القيمة العمرية للعميل. لا تسئ فهمنا رجاءً. فبوصفنا أكاديميين، نحن نصارع من أجل الدقّة ونعيش على التعقيد. لكن بعد ألقينا محاضرات على الآلاف من طلاب الماجستير في إدارة الأعمال، وتحدثنا إلى عشرات من الشركات، توصلنا إلى قناعة راسخة بأن احتمالات استخدام الطرق البسيطة والتقريبية وتبنّيها تزيد كثيراً على احتمالات استخدام نظيراتها المعقدة. كما أنه يكفيك معرفة القيمة التقريبية لعميلك لكي تتخذ غالبية قراراتك. ونحن لا نقترح التخلّي عن قواعد بيانات العملاء أو النمذجة المعقدة (وإلاّ ماذا كنا سننشر في المجلات الأكاديمية؟). لكن يتوجب علينا تعلّم المشي قبل محاولة الجري. أي أنه ينبغي علينا أن نبدأ باستخدام الطرق البسيطة وندرس كيفية تأثيرها في القرارات المختلفة. وبعد أن نشعر بالارتياح إلى النتائج، يمكننا السعي وراء المزيد من الدقّة والتعقيد عندما يستدعي الموقف قيامنا بذلك.

وهم الدقّة

ربما يشعر بعض القرّاء المعقّدين بالرعب من اقتراح استخدام طرق بسيطة ولكن تقريبية. وفي حين أننا نشعر بارتياح لتقدير للقيمة العمرية للعميل يتراوح ما بين 80 و120$ على سبيل المثال، ربما يعتقد هؤلاء بأن هذا التقدير تقريبي إلى حدّ بعيد. وما تقتضيه

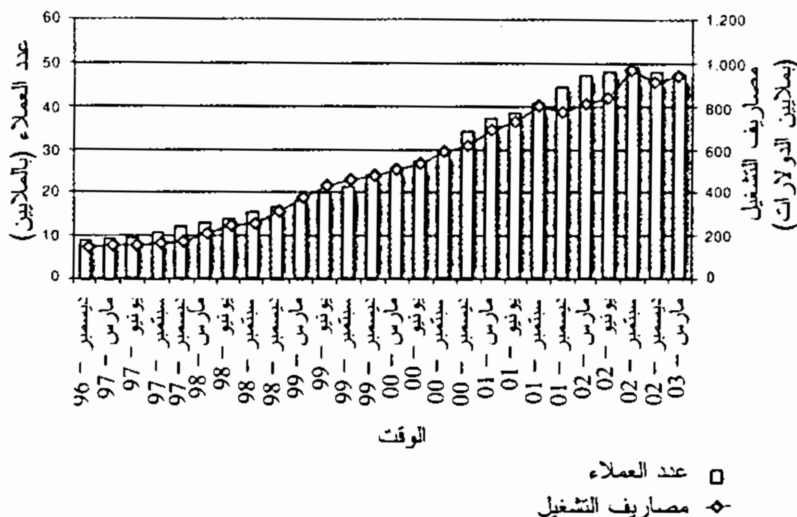
حجـــتهم ضمناً هو افتراض إمكانية تقدير القيمة العمرية للعميل بدقّة. لكـــن حتى مع توفر أكثر البيانات والنماذج تفصيلاً وتعقيداً، سيتطلب تقديـــر القـــيمة العمـــرية للعميل مجموعة من الافتراضات والقرارات الموضوعية التي تجعل هذا التقدير أقل دقّة بكثير مما قد يرغب العديد منا في تصوّره. وسنناقش باختصار بعضاً من هذه الافتراضات والقرارات.

يعتبر معدّل نفور العملاء وأنماط الأرباح على امتداد فترة زمنية المـــدخلين الأساسيين لتقدير القيمة العمرية للعميل. وسبق أن ناقشنا الـــتحدّيات التي تبرز عن محاولة تقدير أنماط النفور على امتداد فترة زمنـــية، وخـــصوصاً بالنسبة إلى الشركات التي تقدّم خدمات غير تعاقديـــة. ولكي نقدّر أنماط الأرباح، نحن بحاجة إلى تقدير العائدات والتكاليف. وسبق أن أشرنا إلى الصعوبة التي يكتنفها توقّع العائدات المـــستقبلية من البيع المتقاطع أو تأثيرات الكلام الذي يتداوله الناس مـــشافهة. كما أن القضايا المتعلّقة بالكلفة ليست أقلّ تحدّياً. ولكي نقـــدّر قـــيمة عميل معيّن، نحن بحاجة إلى توزيع التكاليف على كل عميل. وبعبارة أخرى، نحن بحاجة إلى تخطي مرحلة تقدير التكاليف المـــستندة إلى النشاط لنصل إلى مرحلة تقدير التكاليف المستندة إلى العمـــيل. وفي حـــين أنـــه من السهل توزيع تكاليف البضائع على العمـــلاء، وفقـــاً لكمية المنتج التي يشتريها كل عميل، نجد أنه من الـــصعوبة بمكان توزيع التكاليف الأخرى. وعلى سبيل المثال، كيف ينبغـــي توزيـــع تكاليف الإعلانات التجارية؟ هل ينبغي علينا أخذ تكاليف اكتساب عملاء جدد، أو المحافظة على العملاء الحاليين، أو المجموعتين معاً بعين الاعتبار؟ وكيف يمكننا توزيع تكاليف الخدمات علـــى كل عميل؟ وهل ينبغي اعتبار تكاليف الموظفين ثابتة أم ينبغي توزيعها على العملاء كتكاليف مباشرة؟

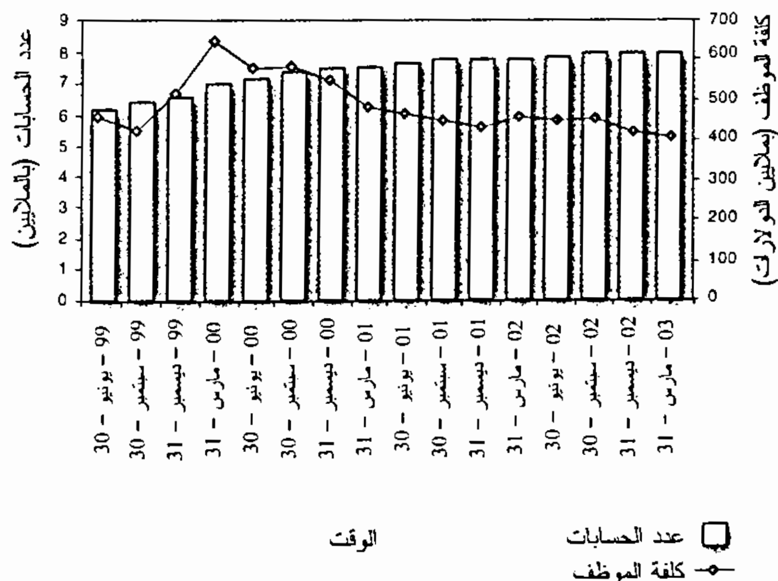
يمكـــن وصـــف العديد من القرارات المتعلقة بتوزيع التكاليف في أحسن الحالات بأنها موضوعية. ولنأخذ مثلاً كلفة الموظف. يمكن للمرء أن يجـــادل بأنها كلفة ثابتة نسبياً ولذلك لا ينبغي تحميلها على عميل معيّن. غير أن بعض الشركات، مثل Capital One، تحمّل التكاليف العملياتـــية علـــى كل عميل أو حساب. وفي تقريرها السنوي للعام 2001، صـــرحت الشركة بأن "المصاريف المتعلقة بالرواتب والفوائد الأخـــرى المـــصاحبة لهـــا زادت بنسبة 36٪ كنتيجة مباشرة لكلفة العملـــيات الهادفـــة إلى إدارة الـــنمو في حـــسابات الشركة". وفي أبـــريل/نيسان 2003، أشار تقريرها إلى أن "كلفة التشغيل المحسوبة على أساس سنوي بالنسبة إلى كل حساب ارتفعت إلى 79$ في الربع الأول من العام 2003 بعد أن كانت 76$ في الربع الذي قبله"[7].

يبين الشكل 2.3 وجود علاقة قوية بين عدد العملاء والمصاريف التـــشغيلية في شـــركة Capital One، وهو ما يبرّر توزيع التكاليف التـــشغيلية في هـــذه الشركة على العملاء. ويبين الشكل 2.4 علاقة أضـــعف بكثير بين كلفة الموظف وعدد الحسابات في شركة تشارلز شـــواب. فكيفية تحميل هذه الكلفة على كل حساب أو عميل أقل وضوحاً، إن لم نقل غير واضحة بالمرّة.

إن توزيع التكاليف لا يقتصر على كونه مسألة محاسبية على اعتبار أنه يؤثر بطريقة مباشرة في قيمة العميل والربحية. حتى إن هذه المسألة تصبح أكثر حساسية في بعض الحالات. دعنا ندرس حالة المصارف على سبيل المثال. فمن المتعارف عليه الآن أن كلفة خدمة العميل من خلال صرّاف في المصرف أعلى بكثير من كلفة خدمة العميل نفسه من خـــلال صـــرّاف آلي أو الإنترنت (اُنظر إلى الشكل 2.5). ونتيجة



الشكل 2.3 العلاقة بين تكاليف الموظفين وعدد العملاء في شركة Capital One.



الشكل 2.4 العلاقة بين تكاليف الموظفين وعدد العملاء في شركة تشارلز شواب.



الشكل 2.5 تكاليف المعاملات في أحد المصارف الأميركية عبر القنوات المختلفة.

لذلك، تشجّع المصارفُ عملاءها على التحول إلى استخدام ماكينات الصرف الآلي أو متابعة عملياتهم المصرفية عبر الإنترنت. وعلى سبيل المثال، عمل المصرف على ثني عملائه عن القيام بعملياتهم المصرفية في الفرع عبر مقاضاته مبلغ $3 من كل عملية تتم من خلال أحد الصرّافين. كما أنه استثمر قرابة 150 مليون دولار على WingspanBank.com، فرعه الذي تقتصر نشاطاته على الإنترنت[8]. غير أن تحوّل المزيد والمزيد من العملاء إلى أداء عملياتهم عبر الإنترنت سيجعل تكاليف فروع المصرف موزعة على عدد أقل من العملاء، وهو ما سيجعل العملاء الذين كانوا مربحين في السابق عملاءَ غير مربحين. وبات لدى المصرف الآن دافع أقوى إما إلى تحويل عمليات هؤلاء العملاء غير المربحين إلى الإنترنت أو التخلّص منهم، وهكذا تستمرّ الدورة. لكن إذا استمرّ المصرف في هذه السياسة حتى النهاية، وأقفل كافة فروعه وأصبح مصرفاً يعمل حصرياً على الشبكة، فمن غير المرجّح أن يشعر عملاؤه على الإنترنت بالقدر نفسه من الارتياح كما كانوا في السابق عندما كان يتوفر لهم فرع تقليدي في الجوار.

في الواقـــع، تشير البيانات الحديثة إلى أنه حتى مع تحوّل المزيد والمـــزيد مـــن العمـــلاء إلى إنجاز معاملاتهم المصرفية عبر الإنترنت، افتـــتحت المصارف الستة الأولى في الولايات المتحدة فروعاً تقليدية جديـــدة بأعداد لم يُشْهَدْ مثلُها من قبل[9]. وعلى سبيل المثال، أصبح المـــصرف Washington Mutual، الذي كان مرّة مصرفاً صغيراً في Seattle، سابع أكبر مؤسسة مالية في البلاد بفضل سياسته المتمثلة في افتتاح أفرع جديدة باطراد. وهو اقتحم أسواق شيكاغو بافتتاح 28 فرعاً في يوم واحد في يونيو/حزيران 2003[10]. ويبدو أن العملاء الذين يـــتعاملون مع المصرف عبر الإنترنت يجنون بعض الفوائد من وجود فروع تقليدية للمصارف، لكن من غير الواضح كيفية توزيع تكاليف أي فرع على هؤلاء العملاء.

ينبغـــي أن يكـــون واضحاً من هذه المناقشة أننا سنحصل في أحـــسن الحـــالات على تقديرات تقريبية وغير دقيقة للقيمة العمرية للعمـــيل حتى مع توفّر بيانات تفصيلية ونماذج معقدة. لكن لا ينبغي أن يثنيـــنا انعدام الدقّة في مقياس معين عن التوصل إلى استخدامات إدارية له. وكما قد أشرنا سابقاً، من الأفضل أن تكون محقاً على نحو مبهم بدلاً من أن تكون مخطئاً بشكل قاطع.

مقاربة بسيطة

نظـــراً إلى انعـــدام الدقـــة المتأصل في أي مقياس - وخصوصاً المقايـــيس المتعلقة بالقيمة العمرية للعميل - نضع بين يديك مقاربة بـــسيطة لتقدير قيمة العميل صُممت لكي تكون شفافة بالنسبة إلى كـــل مـــن المدراء التنفيذيين في الشركات والمستثمرين، ولا تتطلب مقـــداراً كـــبيراً من البيانات، ويمكن بسهولة فهمها واستخدامها في

عملية صنع القرار، ولكنها توفر بالرغم من ذلك تقريباً جيداً للطرق الـــتي تعتمد على المزيد من البيانات الكثيرة والمفصلة. وسنبين لك في مناقـــشتنا التالـــية أن القـــيمة العمرية للعميل تتراوح، في الحالات القياسية، ما بين 1 و4.5 أضعاف الهامش السنوي بالدولار (الأرباح) التي يولّدها هذا العميل. ولكي نتوصل إلى هذا التبسيط، نحن بحاجة إلى تقديم ثلاثة افتراضات: (أ) هوامش الأرباح تبقى ثابتة طوال مدة تعامـــل العميل مع الشركة، و(ب) معدل المحافظة على العملاء يبقى ثابـــتاً طوال تلك المدة، و(ج) تقدير القيمة العمرية للعميل يمتد لأمد غـــير محدود. وفي حال أرعبتك هذه الافتراضات، ستجد في القسم الـــتالي تبريرات كثيرة لها. وإذا كنت لا تزال غير مقتنع (ربما يكون لـــديك أسباب وجيهة ترجع إلى خصوصية التجارة التي تعمل فيها)، ســـتجد أيضاً طرقاً سهلة لتعديل طريقتنا البسيطة. أما الآن، سنطلب مـــنك الموافقة على افتراضاتنا كنقطة انطلاق لنرى مقدار ما يمكننا الحصول عليه منها.

بناء على افتراضاتنا، تبسط القيمة العمرية للعميل حسب الصيغة التالية (راجع الملحق أ للاطلاع على مزيد من التفاصيل):

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r}\right)$$

حيث

CLV = القيمة العمرية للعميل

m = هامش الربح أو الربح العائد من العميل في الفترة (في السنة مثلاً)

r = معدل المحافظة على العملاء - 0.8 أو 80% مثلاً

i = معدل الخصم - 0.12 أو 12% مثلاً

لاحـــظ أن القـــيمة العمرية للعميل تساوي هامش الربح (m) مـــضروباً بعامل r/(1+i - r). نطلق على هذا العامل مُضاعَف هامش الربح، وهو يعتمد على معدل المحافظة على العميل (r) وعلى معدل الخصم الخاص بالشركة (i). ويعتمد معدل المحافظة على العميل على جـــودة المنـــتج، وســـعره، وخدمـــة العميل، وجملة من النشاطات التـــسويقية. بالنسبة إلى غالبية الشركات، يتراوح معدل المحافظة على العمـــلاء بـــين 60% و90%. ومعـــدّل الخصم دالّة في كلفة رأس مال الـــشركة ويعتمد على حجم المخاطرة في عملها التجاري وعلى هيكلية ديـــونها – فائدة مخاطرها. بالنسبة إلى غالبية الشركات، يتراوح معدل الخـــصم بين 8% و16%[11]. وسنعرض ضمن هذه المعدلات بعض القيم القياسية لمضاعف هامش الربح في الجدول 2.1 الذي يبين أن مضاعف هـــامش الربح يتراوح ما بين 1 و4.5. يكون مضاعف الهامش متدنياً عـــندما يكـــون معدل الخصم مرتفعاً (كما في الشركات التي يكتنف أعمالَهـــا الكـــثيرُ مـــن المخاطر) ومعدل المحافظة على العميل متدنياً. وبالعكس، يكون هذا المضاعف مرتفعاً في حالة الشركات التي تتحمل مخاطر متدنية وتتمتع بقيمة أعلى لمعّدل المحافظة على العملاء.

يوفـــر هذا الجدول طريقة سريعة وسهلة لتقدير القيمة العمرية للعميل. ولنضرب مثلاً على شركة ذات معدل خصم 12% ومعدل محافظة على العملاء 90%. إذا كان هامش الربح السنوي من عميلها يـــساوي 100$، فـــإن التقدير البسيط للقيمة العمرية يساوي 400$ تقـــريباً (الهـــامش السنوي للعميل مضروباً بالعامل 4 أو 4.09 لكي نكون أكثر دقّة). لاحظ أننا لم نحتج إلى بيانات مستفيضة أو نمذجة معقـــدة للتوصـــل إلى هذا الرقم. من الواضح أنه يمكن تحسين هذا التقديـــر باســـتخدام بـــيانات مفصلة عن العملاء. لكنّ التقديرات

التقريبية للقيمة العمرية للعميل جيدة بما فيه الكفاية بالنسبة إلى غالبية القرارات الإدارية، لأن القرار لا يتغيّر حتى عندما تتغيّر الأرقام. كما أن في إمكـــان المحلّلين الماليين والمستثمرين استخدام البيانات المتوفرة للجمهـــور من أجل تكوين فكرة عن قيمة عملاء الشركة (تتوقف بالطـــبع على النموذج التجاري الحالي). كما أن في إمكانهم مراقبة الوضـــع العام للشركة عبر متابعة العوامل الأساسية مثل المحافظة على العملاء على امتداد فترة زمنية.

كمـــا يبين الجدول 2.1 قيمة المحافظة على العميل. وعلى سبيل المـــثال، عند معدل خصم 12% ومعدل محافظة على العميل 80%، يكـــون مضاعف هامش الربح 2.5 بدلاً من 4.09. وبعبارة أخرى، تـــرتفع القيمة العمرية للعميل عند هامش ربح سنوي مقداره 100$ مـــن 80% إلى 90%. يعطيـــنا هذا الفارق في قيمة العميل فكرة عن المقـــدار الأقـــصى من المال الذي ينبغي على الشركة أن تكون على استعداد لتوظيفه في تحسين معدل المحافظة على العملاء.

الجدول 2.1 مضاعف هامش الربح

$$\frac{r}{1+i-r}$$

معدل المحافظة على العملاء	معدل الخصم			
	%10	%12	%14	%16
%60	1.20	1.15	1.11	1.07
%70	1.75	1.67	1.59	1.52
%80	2.67	2.50	2.35	2.22
%90	4.50	4.09	3.75	3.46

كمـــا أنـــه من المثير أن نشير أيضاً إلى أن معدل المحافظة على العملاء يتميز، في نطاق قياسي من البيانات، بتأثير على قيمة العميل يفوق تأثير معدل الخصم. وبعبارة أخرى، عندما يكون المراد التوصل إلى قـــيمة مالـــية، تصبح النشاطات التسويقية وتأثيرها على معدل المحافظة على العملاء أكثر أهمية من الهندسة المالية في ما يتعلّق بمعدل الخصم. وسنتطرّق إلى هذا الموضوع في الفصول اللاحقة.

إلى أي مدى يمكن القول بأن افتراضاتنا معقولة؟

توصّـــلنا إلى هذه القاعدة التقريبية الخاصة بتقدير القيمة العمرية للعميل بالاعتماد على ثلاثة افتراضات – هامش الربح ثابت، ومعدل المحافظـــة علـــى العميل ثابت طوال مدّة تعامله مع الشركة، والأفق الـــزمني اللامحـــدود لتقديـــر القيمة العمرية للعميل. وسنناقش الآن الأسباب التي تجعل هذه الافتراضات منطقية. في وسعك إذا كنت تثق بنا أن تتجاوز هذا القسم، وخلافاً لذلك، تابع القراءة.

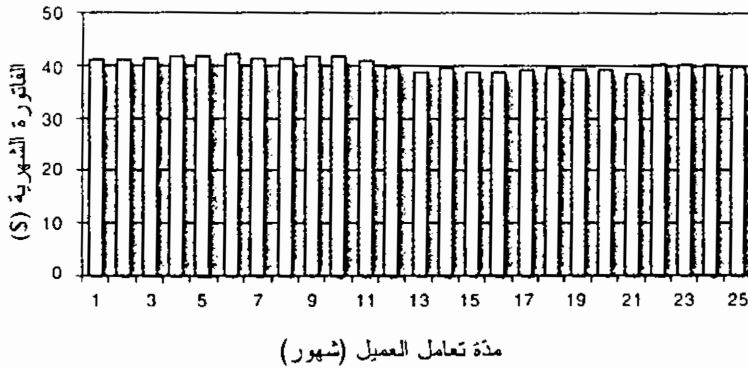
هامش الربح[12]

يعـــرّف هـــامش الربح أو المساهمة من قبل العميل بأنه العائد الـــسنوي المـــتولّد من هذا العميل مطروحاً منه تكاليف خدمته. في كتابه المؤثر The Loyalty Effect، أشار فريدريك رايكْهيلد إلى أنه كلمـــا طالت مدة تعامل العملاء مع الشركة، كلما زادت الأرباح المتولّدة عنهم[13]. واستناداً إلى رايكْهيلد، هناك العديد من العوامل التي تـــسهم في هذه الزيادة. أولاً، يتزايد الإنفاق مع مرور الوقت بعد أن يشعر العملاء بمزيد من الارتياح لتعاملهم مع الشركة. ثانياً، تنخفض كلفة خدمة العميل مع الوقت. وبعبارة أخرى، خدمة العميل الجديد

أكثـــر كلفـــة مـــن خدمة عميل قديم ومخلص. ثالثاً، يوفر العملاء المخلصون فوائد غير مباشرة من خلال نصحهم للآخرين بالتعامل مع الـــشركة. رابعاً، العملاء المخلصون أقل تأثراً بالأسعار - وبالتالي، يمكـــن للشركة أن تتقاضى أجوراً إضافية منهم. ونتيجة لكافة هذه المؤثـــرات، يُعـــتقد بأن الأرباح المتولّدة عن العميل ستزيد مع مرور الوقت، كما هو مبين في الشكل 2.1.

برغم أن هذه الحجج بديهية وتلقى قبولاً واسعاً لدى العديد من الدوائر، هناك بعض الدراسات الحديثة التي تشكّك فيها. إحدى هذه الدراســـات تحـــذر من أن "الزعم بأن العملاء المخلصين أكثر ربحية دائمـــاً تبـــسيط مبالَغ فيه". وتجادل هذه الدراسة بأنه المحافظة على العمـــلاء لفترة طويلة من الزمن تترافق مع تكاليف كبيرة ترجع إلى بـــرامج المكافـــآت. وعـــندما تُحتسَب هذه التكاليف، لا يعود من الواضـــح إن كانت خدمة العملاء على المدى القصير أعلى كلفة[14]. وهـــناك دراســـة أخـــرى أجرت اختباراً على هذه التأكيدات شمل صناعات عدّة وخلصت إلى "وجود أدلة ضعيفة أو عدم وجود أدلة على الإطلاق تشير إلى أن خدمة العملاء الذين يشترون من الشركة بانتظام على امتداد فترة زمنية أقل كلفة، أو أنهم أقلّ تأثراً بالأسعار، أو يسهمون في توليد أعمال تجارية جديدة"[15].

بيّـــنا في الـــشكل 2.6 أنمـــاط استخدامات العملاء مع الزمن للهواتـــف المحمولة في الولايات المتحدة[16] والتي تم الحصول عليها من مـــتابعة مجموعة مؤلفة من 11000 عميلٍ في الفترة الممتدة بين عامي 2001 و2003. وكمـــا يتـــضح مـــن هذا الشكل، لا يوجد نمو في الاســـتخدام مع الزمن. وإلى جانب تراجع الأسعار في هذه الصناعة



الشكل 2.6 النفقات الشهرية على خدمة هاتف لاسلكي.

نتـــيجة للضغوط التنافسية، تقلّصت هوامش الأرباح في الواقع طوال مدة تعامل العملاء مع الشركات.

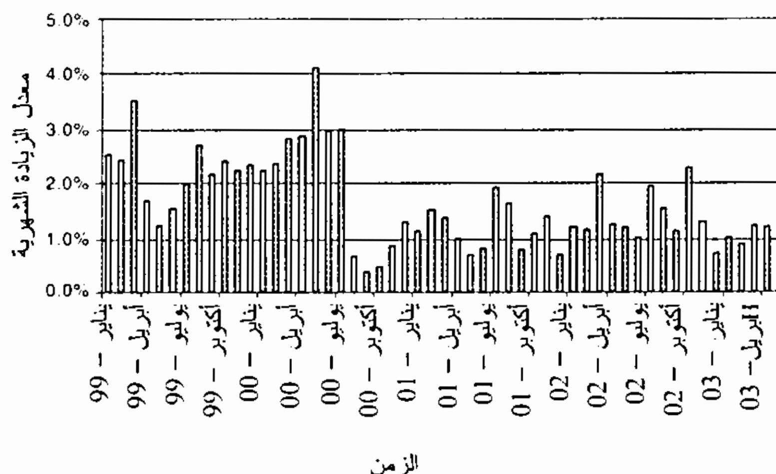
وبالاختـــصار، هـــناك جدال واسع وأدلة متناقضة حول ما إذا كانت هوامش الأرباح ستزداد، أم تتناقص، أم تبقى ثابتة طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. والدراسات في هذا المجال تشير إلى أنه ربما يكـــون مـــن الصعب الخروج باستنتاجات عامة. ولذلك، وكنقطة انطـــلاق، نفترض بأن الأرباح أو هوامش الأرباح ستبقى ثابتة طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. وهذا يعني من حيث الجوهر افتراض استمرارية النموذج التجاري الحالي والبيئة التنافسية، أو التغيّرات التي يعوّض بعضها عن البعض الآخر. وهذا ما يبسّط بدرجة كبيرة تقدير القـــيمة العمرية للعميل. وسنبيّن لاحقاً كيفية تعديل مقاربتنا بسهولة بما يتلاءم والأوضاع التي ربما تشهد نمواً في هوامش الأرباح.

معدل المحافظة على العملاء

مـــن البديهـــي ألاّ يظـــلّ العملاء يتعاملون مع الشركة طوال حـــياتهم، فهم ينتقلون من شركة اتصالات إلى أخرى، ومن المحطات

التلفزيونية الكابلية إلى المحطات الفضائية، ويلغون اشتراكاتهم في المحلّات. وعلى سبيل المثال، تراوحت الزيادة السنوية في صناعة الهواتف المحمولة بين 23.4% (Wireless Review، 2000) و46% (Telephony Online، 2002)[17]. تقوم غالبية الشركات بحساب معدلات نفور عملائها على امتداد فترة زمنية معينة (شهر، أو فصل أو سنة مثلاً) عبر تقسيم عدد العملاء الذين أوقفوا تعاملهم مع الشركة في تلك الفترة على عدد العملاء القدامى والمكتسَبين حديثاً. والشكل 2.7 يعطينا مثالاً على معدّل الزيادة الشهري في حالة شركة SK Telecom، وهي شركة اتصالات كورية.

سيكون مغرياً الاستنتاج من الشكل 2.7 بأن معدل الزيادة بالنسبة إلى الشركة SK Telecom تراجع بدرجة كبيرة بعد شهر يوليو/تموز 2000. لكن عند كل مرحلة زمنية، كان مزيج العملاء مختلفاً نتيجة لاكتساب عملاء جدد وخسارة بعض العملاء القدامى. وعلى سبيل المثال، اكتسبت الشركة في أبريل/نيسان 2003 ما



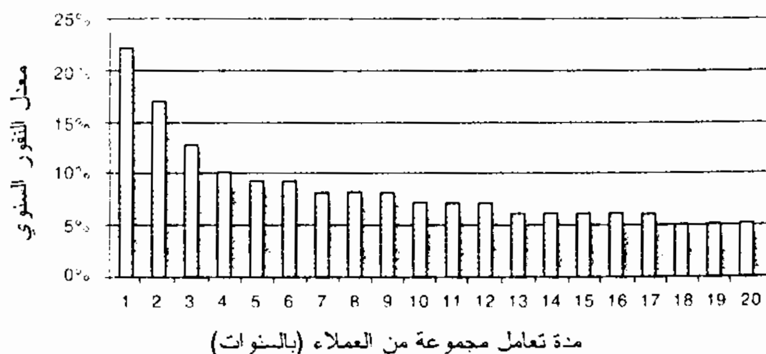
الشكل 2.7 معدل الزيادة الشهرية بالنسبة إلى شركة SK Telecom.

مجموعه 303000 عميل جديد، ولكنها خسرت 209000 عميل قديم. عند أية مرحلة زمنية، من المرجح أن يكون لدى الشركة عملاء جدد لم يمضِ على تعاملهم مع الشركة غير شهر واحد، وعملاء يتعاملون مع الشركة منذ شهرين، وآخرون لا يزالون يتعاملون مع الشركة منذ ثلاثة شهور، وهكذا. وهذا ما قد يجعل معدل المحافظة على كل من هذه المجموعات مختلفاً. وعلى سبيل المثال، ربما يتميز العملاء الجدد بمعدل نفور أعلى من العملاء القدامى. لكن هذه المعلومة تضيع عندما نجمع بين كافة هذه المجموعات عند حساب المعدل الإجمالي للمحافظة على العملاء على امتداد فترة زمنية أو شهر معيّن. وللأسف، فإن قلّة من الشركات تتابع المعلومات المتعلقة بنفور عملائها عند مستوى المجموعة. كما أن هذه المهمة تصبح أصعب بكثير بالنسبة إلى الشركات التي تقدّم خدمات لا تعاقدية، وهي الحالة التي لا يتعين على العميل فيها أن يُعْلم الشركة برحيله.

لكن هل تتغيّر معدلات المحافظة على العملاء طوال مدة تعامل العميل؟ هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن معدلات المحافظة على العملاء تتحسّن (أو أن معدلات نفورهم تنخفض) طوال مدة تعامل العملاء مع الشركة. وعلى سبيل المثال، وجد رايكهيلد أن نمط النفور الفعلي لمجموعة من العملاء الذين يتعاملون مع شركة تبيع البطاقات الائتمانية يتراجع مع مرور الوقت (اُنظر إلى الشكل 2.8)[18].

لكن هل يعني ذلك أن ولاء العميل يقوى مع مرور الوقت؟ في سياق اقتصاديات العمالة، يطرح لوريت جايمس هيكمان وزملاؤه

السؤال نفسه - هل تؤثر مدة انقطاع الشخص عن العمل في احتمال حصوله على وظيفة في المستقبل؟ وبعبارة أخرى، هل من الصواب القول بأنه كلما طالت مدة بقاء الشخص عاطلاً عن العمل، كلما بات من الصعب عليه أكثر العثور على وظيفة؟ في حين أن البداهة تشير إلى صوابية هذا الرأي والبيانات المتراكمة تدعمه، حذّر هيكمان وزملاؤه من مغبّة الخروج بهذه الاستنتاجات المبسطة، وبيّنوا أن البيانات المتراكمة تتألف من خليط من الناس الذين يملكون مستويات مختلفة من المهارات في العمل. والأشخاص الذين يتمتعون بمهارات أفضل يحصلون على وظائف قبل غيرهم، مما يترك الأشخاص من أصحاب المهارات الضعيفة في مجموعة العاطلين عن العمل. ومع مرور الوقت، تتألف مجموعة العاطلين عن العمل هذه من عدد متزايد من العمال الأقل مهارة الذين يجدون صعوبة متزايدة في الحصول على عمل. وبعبارة أخرى، إنه التفاوت في مهارات العمال، وليس مدة بقائهم بلا عمل، الذي يؤثر في احتمالات توظيفهم[19].



الشكل 2.8 معدلات النفور لشركة تبيع البطاقات الائتمانية.

وفي سياق الحديث عن نفور العملاء، تتألف كل مجموعة من عملاء يتفاوتون في قوة ولائهم أو التزامهم بالتعامل مع الشركة، وذلك اعتماداً على حاجاتهم المتأصلة إلى المنتج أو الخدمة. ففي السنوات الأولى لتعامل العملاء مع الشركة، من المرجَّح أن يكون معدل النفور مرتفعاً بسبب وقف العملاء الهامشيين لتعاملاتهم مع الشركة. ومع توقف هؤلاء المتقلّبين عن التعامل مع الشركة، يبقى في المجموعة عملاء أكثر ولاء نسبياً بمعدل نفور أدنى. والنتيجة الصافية نمط شبيه بالشكل 2.8.

لاحظ مضمون هذه المناقشة. فحتى عندما يكون معدل المحافظة على العملاء في حالة العملاء الإفراديين (أو في حالة شريحة من العملاء داخل المجموعة) ثابتاً مع الزمن، يمكن أن تتغير معدلات المحافظة المتراكمة على العملاء مع الزمن. وعلى سبيل المثال، في وسعك التأكد بسهولة من أنه في حالة شريحتين من العملاء، الأولى بحجم 20% ومعدل نفور ثابت 10% والثانية بحجم 80% ومعدل نفور 30%، سوف يتراجع نمط النفور الإجمالي مع الوقت على نحو مشابه لما هو مبيّن في الشكل 2.8[20]. وقد أظهر العديد من الدراسات أن النماذج التي تتميز بمعدلات محافظة ثابتة بالنسبة إلى عميل أو شريحة من العملاء تسمح بوجود تفاوت بين عناصرها (أي غير متجانسة) تنسجم مع معظم البيانات[21]. ولهذا السبب، افترضنا في مقاربتنا البسيطة أن معدل المحافظة بالنسبة إلى العميل ثابتة مع الزمن.

الأفق الزمني

إذا عدنا إلى المناقشة التي بحثنا فيها مسألة تقدير القيمة

العمرية باستخدام البيانات المستقاة من الشكل 2.1 و2.2، ربما قد لاحظت بأننا لم نذكر سبب اختيارنا تقدير القيمة العمرية للعميل علـــى مدى تسع سنين. من الشائع جداً في الواقع استخدام حكم غـــير موضـــوعي في تحديد الفترة التي يراد تقدير القيمة العمرية للعمـــيل فيها. وهناك العديد من الخبراء الذين ينصحون باستخدام إطـــار زمني يتراوح ما بين خمس وسبع سنين (وعلى الأرجح أن يرجع سبب ذلك إلى الممارسات المتبعة في المحاسبة، على اعتبار أن قيمة المعدات تنخفض بعد مرور فترة مماثلة)[22]. وعلى سبيل المثال، قدّرت شركة JP Morgan and Mckinsey & Company القيمة العمرية للعميل في دراسة لسوق معدات الاتصال الواسعة النطاق ســـنة 2001 بافتراض أن متوسط دورة حياة العميل يساوي سبع سنين[23].

لـــيس مـــن الـــضروري تحديد مدة دورة حياة العميل بطريقة اعتباطـــية لأن معـــدل المحافظة على العميل يأخذ في الحسبان تلقائياً حقـــيقة أن احتمالات إبقاء العميل على تعامله تقلّ بدرجة كبيرة مع مـــرور الـــوقت. ولنضرب مثالاً على صناعة الاتصالات اللاسلكية، حـــيث يبلغ المعدل المتوسط للمحافظة على العميل 70%. وبالتالي، فإن احتمال استمرار عميل في قطاع الاتصالات اللاسلكية في التعامل مـــع شـــركة معيـــنة لمدة سنة واحدة هو 70%. واحتمال استمرار الشخص نفسه في التعامل مع الشركة لمدة سنتين هو 70% × 70% أي 49%. وعلـــى نحـــو مماثل، فإن احتمال استمرار هذا العميل في الـــتعامل مع الشركة هذه لمدة 10 سنين هو 2.8% فقط، ليصل إلى صفر تقريباً بعد 20 سنة (أو 0.08% إذا توخّينا الدقّة). وبالإضافة إلى

الاحتمالية المتدنّية للمحافظة على العميل بعد 10 سنين أو أكثر، نجد أن هوامش الأرباح المتولّدة في السنوات اللاحقة أقل بكثير من حيث القيمة من هامش الأرباح الذي يتحقق اليوم. وعلى سبيل المثال، إذا كـــان عميل لشركة اتصالات لاسلكية يولّد ربحاً يبلغ 500$ اليوم، فـــإن الربح نفسه، باستخدام معدل خصم 12%، يعادل 160.98% بعـــد 10 ســـنين، و51.83$ فقط بعد 20 سنة. وإذا جمعنا بين تأثير معدل المحافظة الذي يبلغ 70% ومعدل الخصم الذي يبلغ 12%، نجد أن القـــيمة الحالية للأرباح المتولّدة من هذا العميل في السنة العاشرة تـــساوي 160.98$ × 2.8% = 4.51$؛ وفي السنة العشرين تساوي 51.83$ × 0.08% = 0.04$.

وبالتالي فقد افترضنا أفقاً زمنياً غير محدود لثلاثة أسباب. أولاً، يمكنـــنا الاســـتغناء بهذا الافتراض عن التقدير الاعتباطي لمدة تعامل العمـــيل. لاحـــظ أن الأفق الزمني غير المحدود لا يعني توقع استمرار العميل في تعامله مع الشركة إلى الأبد. فإذا كان معدل المحافظة على العمـــيل 80%، فعلى الأرجح أن يظل متوسط مدة تعامل العميل مع الشركة خمس سنوات. لكننا لا نفترض بأن كافة العملاء سيستمرّون في الـــتعامل مـــع الشركة لمدة خمس سنوات يقيناً ثم يوقفون ذلك الـــتعامل بعد ذلك عند مستوى اليقين نفسه. ولذلك راعينا بوضوح احـــتمال وقـــف العميل لتعامله قبل انقضاء خمس سنوات وكذلك احـــتمال استمراره في التعامل لمدة تزيد عن خمس سنوات. والسبب الـــثاني هـــو أن هـــذا الافتراض يأخذ في الحسبان تلقائياً حقيقة أن الـــسنوات اللاحقة تملك تأثيراً أقل بكثير على القيمة العمرية للعميل بـــسبب معدل المحافظة ومعدل الخصم. والسبب الثالث هو أن الأفق

الزمني غير المحدود يبسّط في الواقع عملية تقدير القيمة العمرية كما سنبين في الملحق أ.

التعديلات والتوسعات

كيف يمكن أن تتغيّر تقديراتنا للقيمة العمرية للعميل في حال لم يصحّ أحد افتراضاتنا؟ وعلى سبيل المثال، ماذا سيحصل لو كانت هوامش الأرباح تنمو مع مرور الوقت أو كان معدل المحافظة على العميل يتغيّر؟ في هذا القسم، سنتساهل في افتراضاتنا من أجل إظهار التغيّرات في مُضاعِف هامش الأرباح وبالتالي التغيّر في تقدير القيمة العمرية للعميل. والخلاصة الأساسية هي أن النتائج لا تتغيّر بطريقة جذرية بناء على عدد من الافتراضات المختلفة. (إذا كنت تثق بما نقوله هنا، ففي وسعك الانتقال إلى الفصل التالي).

نمو هامش الأرباح

تقدمت الإشارة إلى أنه يوجد جدال واسع حول ما إذا كانت هوامش الأرباح تتغيّر طوال مدة تعامل العميل مع الشركة. وفي حين أن بعض الدراسات تشير إلى أن الهوامش أو الأرباح تزيد طوال مدة التعامل، لم تظهر دراسات أخرى حدوث أي تغيّر ملموس. وبغرض التوصل إلى هذا التقدير البسيط للقيمة العمرية للعميل، افترضنا أن هوامش أرباح العميل تظل ثابتة. وهناك العديد من المدراء الذين يشعرون بتفاؤل بأنهم قادرون، أو ينبغي عليهم على الأقل، زيادة هامش الربح المتولّد من العميل مع مرور الوقت من خلال تخفيض التكاليف، وبيع المنتجات الإضافية، والبيع المباشر. وسنبيّن الآن كيف

تتغيّـــر مضاعفات الهامش الواردة في الجدول 2.1 في ظل سيناريوهين لنمو هامش الأرباح.

نمو ثابت في هوامش الأرباح. إذا كانت شركة ما قادرة على زيـــادة الأربـــاح التي تولّدها من عميل في معدل ثابت (g)، تؤول القـــيمة العمـــرية للعمـــيل (راجع الملحق أ من أجل الإطلاع على التفاصيل) إلى:

$$\text{CLV} = m\left(\frac{r}{1+i-r+g}\right) \qquad (2.2)$$

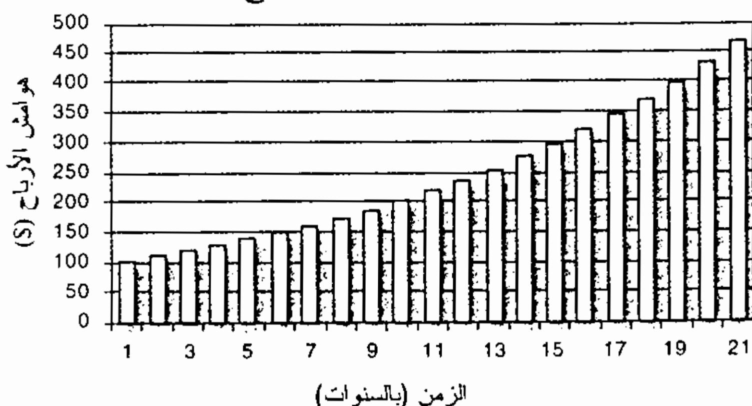
يعرض الجدول 2.2 مضاعف الهامش الجديد بالنسبة إلى معدل خـــصم يساوي 12% ومعدلات مختلفة للمحافظة على العميل ونمو هـــامش الأربـــاح. في هذا الجدول، العمود 0% مماثل لعمود بمعدل خـــصم 12% في الجـــدول 2.1 (الـــذي يفترض عدم وجود نمو في هوامش الأرباح). ومن غير المفاجئ أن الجدول 2.2 يظهر أنه كلما كـــان نمو الهامش أكبر، كلما كبر مضاعف الهامش وبالتالي القيمة العمـــرية للعمـــيل. وكمـــا هو متوقّع، يزداد الفارق في القيم عند معـــدلات المحافظة المرتفعة لأن هناك المزيد من العملاء الذين يولّدون هوامش أكبر ويستمرون في التعامل مع الشركة. وعلى سبيل المثال، فإن مضاعف الهامش عندما يكون معدل المحافظة 90% هو 4.09 من غير نمو في هوامش الأرباح. وهذا المضاعف يزيد حتى 6.08 إذا كان النمو السنوي في الهوامش 8%.

الجدول 2.2 مضاعف الهامش عند نمو(g) في الهامش

$$\frac{r}{1+i-r(1+g)}$$

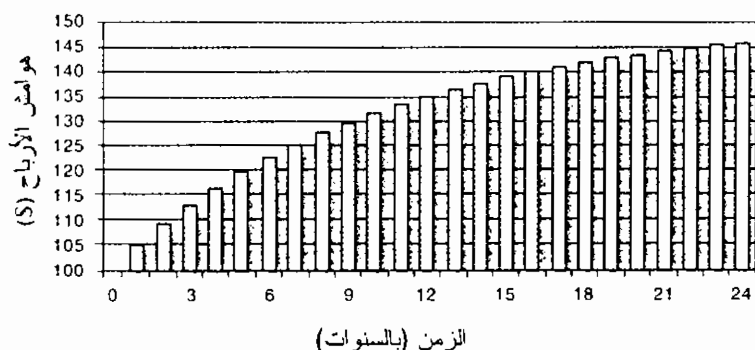
معدل المحافظة على العميل	معدل نمو هامش الأرباح (g)				
	%0	%2	%4	%6	%8
%60	1.15	1.18	1.21	1.24	1.27
%70	1.67	1.72	1.79	1.85	1.92
%80	2.50	2.63	2.78	2.94	3.13
%90	4.09	4.46	4.89	5.42	6.08

يبيّن الشكل 2.9 قيم هوامش أرباح العميل لو كان الهامش الحالي 100$ ونمى بمعدّل 8% في السنة. لاحظ أن نمواً ثابتاً في هوامش الأرباح يقتضي زيادة أسّية في قيمتها بالدولار مع مرور الوقت[24]. يبين هذا الشكل أن نمواً بمعدل 8% لفترة زمنية غير محدّدة يمثل افتراضاً في غاية التفاؤل ومن غير المرجح أن يتحقق في معظم الحالات. لكن حتى في ظل هذا السيناريو المتفائل، سيتغيّر مضاعف الهامش عند معدل محافظة 90% من 4 تقريباً إلى 6 فقط. وهذا يفترض استمرار النمو بشكل غير محدود، وهو هدف جميل ولكنه ليس بالهدف الذي يرجَّح تحقيقه.



الشكل 2.9 هوامش الأرباح بالنسبة إلى الزمن ونمو سنوي نسبته 8%.

نمـــو هوامش الأرباح بمعدل متناقص. يحدث السيناريو الأكثر واقعـــية عــــندما تــــنمو هــــوامش الأربــــاح لكن بمعدّل يتباطأ مع الـــزمن. وعلـــى سبيل المثال، يبين الشكل 2.10 نمط نمو أكثر إقناعاً للأرباح.



الشكل 10.2 هوامش الأرباح مع معدل للنمو يتناقص مع الزمن.

في هـــذه الحالة، يعتمد مضاعف الهامش، علاوة على معدل المحافظة على العملاء، على عاملَين – النمو الأقصى للهامش (مثل نمو أقصى نسبته 50% على الهامش الحالي – إي من هامش مقداره S100 إلى هـــامش أقـــصاه S150)؛ وعلى سرعة هذا النمو (مثل ســـرعة انتقالنا من الهامش الحالي الذي يساوي S100 إلى الهامش الأقـــصى الـــذي يـــساوي S150). يبيّن الجدول 2.3 مضاعفات الهـــامش الجديـــد مـــع معدل خصم مقداره 12% وهوامش تنمو بنـــسبة أقصاها 50% بسرعات متفاوتة. وعلى سبيل المثال، عندما يكـــون معـــدل النمو k = 0.4 (راجع الملحق أ) ومعدل المحافظة 60%، نضرب الهامش الحالي (لنقل S100) بـــ 1.34 لنحصل على القيمة العمرية للعميل.

الجدول **3.2** مضاعف الهامش مع تنامي الهوامش (بنسبة أقصاها **50%**)

معدل المحافظة على العميل	سرعة تغيّر الهامش (k)				
	0.0	**0.2**	**0.4**	**0.6**	**0.8**
%60	1.15	1.26	1.34	1.39	1.43
%70	1.67	1.88	2.00	2.08	2.14
%80	2.50	2.92	3.13	3.25	3.33
%90	4.09	5.01	5.36	5.54	5.66

يمثل العمود الأول في هذا الجدول أيضاً الحالة التي ليس فيها نمو القيم المرجعية. يشير معدل النمو أو سرعته (k) إلى مدى سرعة نمو الهوامش إلى أن تصل إلى مستواها الأقصى (من مستوى S100 الحالي إلى المستوى S150 الأقصى على سبيل المثال). وكلما كانت قيمة k أكبر، كلما وصل مستوى نمو الأرباح بوتيرة أسرع إلى المستوى الأقصى. ولكي نعرف المزيد عن المعدل k، من المفيد أن نفكّر بدلالة الزمن اللازم للتوصل إلى نصف الزيادة القصوى المحتملة في الهامش (أي من S100 إلى S125، عندما تكون الزيادة القصوى المحتملة S150)[25]. عند k=0.6، يتطلب الأمر 3.5 سنوات للوصول إلى هذه النقطة المتوسطة. ولكن الوصول إليها لا يحتاج إلى أكثر من 1.73 سنة عند k=0.4، وحوالي 1.16 سنة عند k=0.6، و0.87 سنة عند k=0.8. ولمعرفة التفاصيل الرياضية، راجع الملحق أ. وبعبارة أخرى، عند k=0.8، ينبغي التوصل إلى 50% من النمو الأقصى للأرباح في أقسل من عام واحد – وهو سيناريو متفائل بالنسبة إلى غالبية الشركات.

يتبيّن من الجدول 2.3 أن مضاعف الهامش يزداد مع تزايد الهوامش بسرعات أعلى، وأن مضاعف الهامش لا يختلف كثيراً عن الحالة التي لا نمو فيها عندما تكون معدلات المحافظة متدنّية (60% مثلاً). لكن عند معدلات محافظة مرتفعة، يتزايد المضاعف بالمقارنة مع السيناريو الذي لا نمو فيه. وعلى سبيل المثال، عندما يكون معدل المحافظة على الزبائن 90% ومعدل النمو k=0.8، يصبح مضاعف الهامش 5.66 بدلاً من 4.09، وهي الحالة التي تكون فيها الهوامش ثابتة.

وبالاختصار، يبين الجدولان 2.2 و2.3 أن مضاعف الهامش يزداد في ظل سيناريوهات النمو المتفائلة. وحتى في هذه الحالات، سيرتفع المضاعف في حالة كان معدل المحافظة 90% من 4 إلى 5 أو 6 وحسب. والتغيّرات في المضاعف عند معدلات محافظة متدنية أصغر بكثير.

تحسين معدل المحافظة على العملاء

كيف تتغيّر القيمة العمرية للعميل إذا كانت معدلات المحافظة تتغيّر طوال مدة تعامل العميل؟ لاحظ أنه حتى عندما يبدو أن نمط نفور مجموعة من العملاء يتغيّر مع الزمن، كما هو مبين في الشكل 2.8، ربما يكون هناك شريحة واحدة أو شريحتان من العملاء تتميزان بمعدلات محتفظة ثابتة. سندرس الآن الحالة التي تتغيّر فيها معدلات المحافظة في شريحة من العملاء أو عند مستوى للعملاء مع الزمن. إن تقدير القيمة العمرية للعميل أو مضاعف الهامش في حالة تغيّر معدلات المحافظة أعقد بكثير من الناحية الرياضية من الحالة التي تتغيّر الهوامش فيها. ولهذا السبب، سنعرض مثالاً توضيحياً، بدلاً من عرض نتائج عامّة، لإظهار مدى التغيّر في مضاعف الهامش.

لندرس حالة يكون فيها معدل المحافظة الابتدائي لعميل أو لشريحة من العملاء 70%. وسنفترض أيضاً أن هذا المعدل يتزايد مع مرور الوقت إلى أن يصل إلى مستوى أقصاه 90%. يتبع هذا التحسّن في معدل المحافظة نمطاً شبيهاً بحالة نمو الهامش المبينة في الشكل 2.10. وهنا أيضاً، يمكن الاستدلال على سرعة هذا التحسّن في المحافظة بالبارامیتر k، حيث تشير قيمه المتدنّية إلى زيادة بطيئة في المحافظة. إذا تجاهلنا التغيّرات في معدل المحافظة مع مرور الوقت واستخدمنا متوسطاً ثابتاً لمعدل المحافظة يبلغ 80% (أي متوسط 70% و90%)، فإن مضاعف الهامش استناداً إلى الجدول 2.1، عند معدل خصم 12 %، يساوي 2.50. وإذا أخذنا بعين الاعتبار تغيّر معدلات المحافظة من 70% إلى 90%، سنجد أن مضاعف الهامش يتغيّر لكن سيصل إلى 2.11 (عند k=0.2)، وإلى 2.43 (عند k=0.4)، وإلى 2.77 (عند k=0.8). (راجع الملحق أ للاطلاع على التفاصيل). من الملاحظ أن هذه المضاعفات لا تختلف كثيراً عن المضاعفات في حالة معدل المحافظة الثابت. ومع أنه من الممكن افتراض سيناريوهات تكون فيها الاختلافات أكبر، بناء على المناقشة السابقة التي تناولنا فيها حالة انعدام التجانس بين شرائح العملاء والمضاعفات المشابهة في مثالنا (والسيناريوهات الأكثر واقعية)، سنجد أن افتراض معدل ثابت للمحافظة يبدو واقعياً.

الأفق الزمني المحدود

لا يشعر العديد من المدراء بالارتياح لتقدير قيمة العميل على امتداد أفق زمني غير محدّد بسبب الشكوك التي تحيط بالأرباح المتوقعة على فترة طويلة من الزمن. ومع أننا نعتقد بأن معدل المحافظة على

العمـــلاء ومعـــدل الخـــصم يأخذان بعين الاعتبار العديد من هذه الـــشكوك، فـــسوف ندرس بالرغم من ذلك كيفية تأثير اختيار أفق زمـــني محدود على مضاعف هامش الأرباح. يوفّر الجدول 2.4 هذه النـــتائج باســـتخدام معـــدل خصم 12%. (ونشير هنا أيضاً إلى أن التفاصـــيل الحـــسابية مبينة في الملحق أ). يمثل العمود الأخير في هذا الجـــدول مضاعف الهامش المناظر لأفق زمني غير محدود، وهي الحالة التي قد استخدمناها سابقاً في الجدول 2.1.

الجدول 2.4 مضاعف الهامش بالنسبة إلى أفق متفاوت للتوقعات

معدل المحافظة على العميل	أفق التوقعات (بالسنوات)				
	5	7	10	15	غير محدود
%60	1.10	1.14	1.15	1.15	1.15
%70	1.51	1.60	1.65	1.67	1.67
%80	2.04	2.26	2.41	2.48	2.50
%90	2.72	3.21	3.63	3.94	4.09

نلاحـــظ في هذا الجدول أن مضاعف الهامش المناظر لأفق زمني مقداره 15 سنة قريب إلى حدّ بعيد من المضاعف المناظر لفترة زمنية غير محدودة. وهذا ليس بالأمر المفاجئ لأن للأرباح بعد 15 سنة قيمة حالية محدودة جداً نتيجة للتأثير المشترك لمعدل النفور ومعدل الخصم. كمـــا يـــبين الجدول أن استخدام أفق زمني يمتدّ من خمس إلى سبع سنوات، بالمقارنة مع الأفق الزمني غير المحدود، لا يشوّه قيم مضاعف الهامش عند معدلات محافظة متدنّية نسبياً (مثل 60% أو 70%). وهنا أيـــضاً، ينبغي ألاّ يشكّل ذلك مفاجأة لأن معدلات المحافظة المتدنّية

تشير إلى أن غالبية العملاء سيكونون قد أوقفوا تعاملهم مع الشركة بحلول السنة السابعة. وعلى سبيل المثال، عند معدل محافظة 60%، لا يتبقّى سوى 2.8% من العملاء بعد السنة السابعة. وبعبارة أخرى، يصوّر استخدام أفق زمني من سبع سنوات معظم قيمة العميل. وعلى العكس من ذلك، عندما يكون معدل المحافظة 90%، يرجَّح أن يكون استخدام أفق زمني من سبع سنوات خاطئاً لأنه بعد سبع سنوات، يظل 47.8% من العملاء. ولذلك، إذا كان معدل المحافظة 90%، سينتج عن استخدام أفق زمني من خمس أو سبع سنوات تقدير متدنّ على نحو جادّ لقيمة العميل.

الخلاصة

قد تكلمنا في هذا الفصل عن كيفية تقدير قيمة العميل بالاستناد إلى البيانات التي تتوفر عادة. والخلاصة هي أن قيمة العميل تتراوح عادة بين 1 و4.5 أضعاف الربح (الهامش) الذي يولّده العميل طوال مدّة تعامله مع الشركة. والآن، نعرض بعض النقاط الدليلية والشروط الأساسية الأخرى:

- تعتبر القيمة العمرية للعميل، وهي القيمة الحالية لكافة الأرباح الحالية والمستقبلية المتولّدة من هذا العميل طوال مدة تعامله مع الشركة، مفهوماً ومقياساً هاماً في تقدير قيمته.
- لتقدير القيمة العمرية للعميل، نحن بحاجة إلى معلومتين – نمط الأرباح المتولّدة من العميل ومعدل نفور العملاء بالنسبة إلى الزمن.
- تعتمد الطرق التقليدية لتقدير القيمة العمرية للعميل على البيانات بشكل مكثف ومعقد. كما أنه حتى الطرق المعقدة توفر قيماً

تقـــريبية في أحـــسن الحالات نتيجة للعديد من القرارات غير الموضوعية مثل توزيع التكاليف على أساس كل عميل.

- إنـــنا نقترح مقاربة أبسط يسهل تطبيقها واستخدامها، وتعتمد على بيانات أقل بكثير، وتتميز بأنها متوفرة لا للمدراء من داخل الـــشركة وحسب، بل وللمستثمرين والمحلّلين الماليين الذين لا يمكـــنهم الاطـــلاع على (أو الوصول إلى) البيانات التفصيلية للشركة.
- تعتمد هذه المقاربة على ثلاثة افتراضات بسيطة، ولكنها منطقية، وهـــي أن هـــوامش الأرباح المتولّدة من العميل تبقى ثابتة مع الزمن، ومعدل المحافظة على العملاء ثابت أيضاً، والقيمة العمرية للعمـــيل تُقـــدَّر علـــى أفق زمني غير محدد. وقد عرضنا عدّة دراسات وبراهين تبرّر افتراضاتنا.
- باســـتخدام هـــذه الافتراضات الثلاثة، يمكننا التوصل إلى طريقة بـــسيطة لتقديـــر القيمة العمرية للعميل كناتج لضرب الهامش (الـــربح) الـــسنوي المتولّد من العميل بمضاعف الهامش. وهذا المـــضاعف دالّـــة في معدل المحافظة على العملاء ومعدل الخصم للـــشركة. بالنـــسبة إلى غالبـــية الشركات، تتراوح قيمة هذا المـــضاعف بـــين 1 و4.5. وعلى سبيل المثال، إذا كان معدل الخـــصم 12% ومعـــدل المحافظة على العملاء 90%، فإن القيمة العمـــرية للعمـــيل تـــساوي ببساطة الهامش المتولّد من العميل مضروباً بـــ 4.
- كمـــا بيّـــنا كيف أن مضاعف الهامش يتغيّر في حال لم تصحّ افتراضـــاتنا، لكـــنه ليس بالتغيّر الكبير بوجه عام. فإذا كانت

الهوامش تنمو مع الوقت، فإن المضاعف يتراوح ما بين 1 و6 لا بـــين 1 و4.5. كما أن للزيادة التدريجية في معدل المحافظة على العمـــلاء تأثيراً محدوداً على المضاعف الهامشي. وأخيراً، لا تأثير للحد من الأفق الزمني للتوقعات ضمن إطار من خمس إلى سبع سنوات، كما هي الممارسة الشائعة، على المضاعف عندما يكون معـــدل المحافظة على العملاء متدنّياً، ولكنه يتسبب في تخفيض قيمة المضاعف عندما تكون معدلات المحافظة مرتفعة.

بعد أن عرضنا، بنجاح كما نأمل، طريقة بسيطة لتقدير القيمة العمرية للعميل، ننتقل الآن إلى مسألة استخدام هذا المقياس في اتخاذ القرارات الإدارية الهامّة.

الفصل الثالث

الاستراتيجية المعتمدة على العميل

إذا دخلت إلى ستيو ليوناردس، وهو متجر مميز لبيع الخضار على الساحل الشرقي للولايات المتحدة، على الأرجح أنك تلاحظ لافتة منقوشة في الحجر. تبرز هذه اللافتة، التي تمثل فلسفة الشركة والتي أُريد من كتابتها لفتَ أنظار الموظفين بقدر ما أُريد منها لفتَ أنظار الزبائن، قاعدتين. والعبارة المنقوشة تقول "القاعدة #1: العميل محقّ دائماً. القاعدة #2: إذا كان العميل مخطئاً، أعد قراءة القاعدة #1".

إن التركيز على العميل ليس حكراً على هذه الشركة. فطوال عدة سنوات، والمدراء من مختلف أنحاء العالم يكرّرون الحديث عن الحاجة إلى التركيز على العملاء، وتوفير قيمة جيدة لهم، وتحسين مستوى رضاهم. في الواقع، أصبحت المقاييس مثل رضى العملاء والحصة السوقية مهيمنة لدرجة أن العديد من الشركات لا تتابعها على نحو منتظم وحسب، بل وتكافئ موظفيها بناءً عليها.

لكنّ هذا النوع من التركيز على العميل يفتقر إلى مكوّنة هامّة - قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة. تتميز الاستراتيجيات الفعالة التي تعتمد على العميل بكونها تأخذ بعين الاعتبار وجهي قيمة العميل -

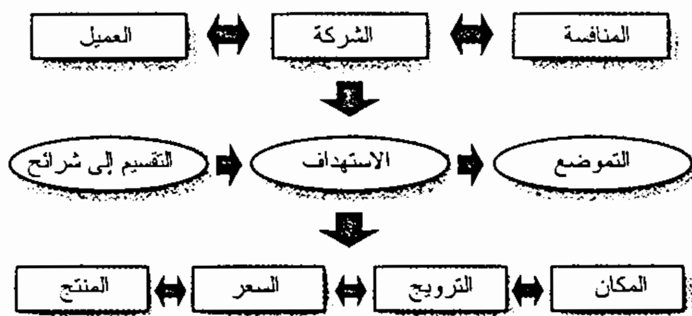
القيمة التي توفرها الشركة للعميل، وقيمة العميل بالنسبة إلى الشركة. وهذه المقاربة تلحظ حقيقة أن توفير القيمة للعميل يتطلّب الاستثمار في التسويق وأنه يتعين على الشركة استعادة هذا الاستثمار. وبعبارة أخرى، العميل هو الملك، من وجهة نظر مالية، عندما يكون المال هو الملك.

يشرح هذا الفصل كيف أن استراتيجية تركّز على وجهي قيمة العميل تختلف عن الاستراتيجية التقليدية المستخدمة في التسويق. وسنقدم البراهين على أن التركيز التقليدي لقسم التسويق على رضى العملاء والحصة السوقية ربما يعود بنتائج عكسية في بعض الأحيان. وسنبيّن أن المقاربتين تستخدمان مقاييس مختلفة لقياس النجاح وغالباً ما تؤدّيان إلى أفكار وقرارات استراتيجية مختلفة. وأخيراً، سنناقش بالتفصيل الدعامات الثلاث لهذه المقاربة الجديدة – الحصول على (اكتساب) العميل، وهامش الربح المتولّد من العميل، والمحافظة على العملاء.

الاستراتيجية التقليدية في التسويق

يبيّن الشكل 3.1 مقاربة عمّرت طويلاً لاستراتيجية التسويق حظيت بمناقشة في كافة كتب إدارة التسويق ودُرّست في كافة كلّيات التجارة تقريباً.

المكونة الأولى في إطار العمل هذا هو تحليل العملاء، والشركة، والمنافسة، وهو ما يلزم لفهم حاجات العملاء، وإمكانات الشركة، ومزاياها التنافسية ونقاط ضعفها. فإذا كان في مقدور الشركة تلبية احتياجات العملاء على نحو أفضل من منافساتها، فهذا يعني أنها تملك فرصة سوقية. والمكونة الثانية هي صياغة الاستراتيجية الخاصة بتقسيم



الشكل 3.1 إطار عمل الاستراتيجية التقليدية للتسويق.

العملاء إلى شرائح، واستهداف هذه الشرائح، وتحديد الموضع. وهذا القسم يلحظ واقع أن العملاء مختلفون من حيث احتياجاتهم للمنتجات والخدمات، مما يوجب على الشركة تحديد تلك الشريحة من العملاء التي ينبغي عليها استهدافها. وبعد اختيار الشريحة المستهدَفة، تحتاج الشركة إلى اتخاذ قرار بشأن عرض القيمة أو وضعية منتجاتها بالمقارنة مع العروضات المنافسة. والمكونة الأخيرة لإطار العمل هذا تشتمل على المنتج، والسعر، والعرض أو المكان (أي قنوات التوزيع)، والترويج أو برامج الاتصال.

يتميّز إطار العمل هذا بالمنطق والفائدة، ولكنه يحمل في طيّاته تأكيداً ضمنياً على توفير القيمة للعملاء من خلال إشباع حاجاتهم مع القليل من التركيز على الكلفة التي تنشأ عن ذلك. والمقاييس التي تُستخدم في قياس النجاح في إطار العمل هذا، مثل المبيعات، أو سعر السهم، أو ارتياح العميل، هي الأداة التوجيهية في اتخاذ القرار. والحلقة الناقصة هي الاعتراف الصريح أو قياس العائد على الاستثمار في التسويق. فليس بالأمر النادر بالنسبة إلى الشركات على سبيل

المثال إنفاق مليارات الدولارات على الإعلان. ففي العام 2002 مثلاً، أنفقت شركة جنرال موتورز 3.65 مليار دولار على حملاتها الدعائية في الولايات المتحدة وحدها[1]. كما عرضت مليارات الدولارات على شكل حسومات من أجل جذب العملاء. لكن ما هو العائد على هذه الاستثمارات؟ وهل هذه الاستثمارات تبني قيمة للعميل على المدى الطويل؟ وهل تساعد في نهاية الأمر في تحسّن الأوضاع المالية للشركة؟ من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، الإجابة عن هذه الأسئلة في سياق إطار العمل التقليدي للتسويق.

القيمة بالنسبة إلى الشركة مقابل القيمة بالنسبة إلى العميل

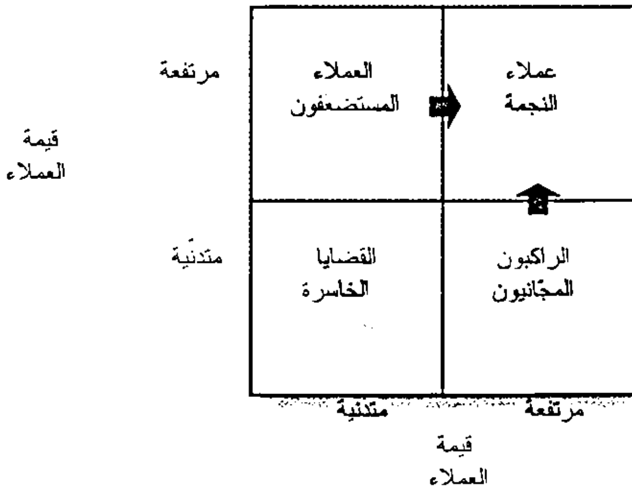
يتعين القول بأن الاستراتيجية التي تعتمد على العميل لا تتجاهل بالمطلق المبادئ الأساسية للمقاربة التقليدية في التسويق. فتوفير القيمة للعميل لا يزال حرجاً. لكنّ هذه المقاربة تلحظ حقيقة أنه يتعين استرداد الأموال المستثمرة في التسويق التي تهدف إلى جذب العملاء على المدى البعيد. وهي تبرز على وجه الخصوص وجهي قيمة العميل – القيمة التي توفرها الشركة للعميل، وقيمة العميل بالنسبة إلى الشركة. القسم الأول هو الاستثمار، والقسم الثاني هو العائد على هذا الاستثمار.

وجها قيمة العميل

توفر الشركة قيمة للعميل من حيث منتجاتها وخدماتها، والعميل يوفر القيمة للشركة من حيث تدفق الأرباح مع مرور الوقت. ربما يوفر الاستثمار في العميل هذه الأيام فوائد للشركة في المستقبل. وفي هذا المعنى، العملاء يمثلون الأرصدة التي تحتاج الشركة إلى الاستثمار فيها. وفي نفس الوقت، وكما هو الحال في

الاستثمارات الأخرى، تحتاج الشركة إلى تقييم العوائد المحتملة. وبما أنه ليس كل العملاء متساوين في توليد الأرباح (مُرْبِحين بالتساوي)، ينبغي أن يتفاوت الاستثمار في العملاء تبعاً للأرباح المحتملة التي ستتولّد عنهم، كما يوضح الشكل 3.2.

يبين هذا الشكل أربعة سيناريوهات في كل منها قيمة تقدَّم للعميل وقيمة تتولّد عنه. يحصل عملاء النجمة على أعلى قيمة من منتجات الشركة وخدماتها. كما يوفر هؤلاء العملاء قيمة مرتفعة للشركة من خلال هوامش الأرباح الكبيرة المتولّدة عنهم، وولائهم القوي للشركة، وفترة احتفاظها الطويلة بهم. هنا، تتميز العلاقة بأنها متوازنة، ومتساوية إلى حدّ بعيد، ومفيدة للطرفين. من الواضح أن هذه حالة تعود بالربح على الجميع، فالعملاء يحصلون على قيمة عالية، تُكسب الشركةَ ولاءهم وأرباحاً مرتفعة متولّدة عنهم. ومن الحكمة أن تعتمد الشركات على هذا النوع من العملاء.



الشكل 3.2 الوجهان اللذان يميّزان قيمة العميل.

وعلى العكس من ذلك، لا يحصل عملاء "القضية الخاسرة" على قيمة مرتفعة من منتجات الشركة وخدماتها. وعادة ما يكون هؤلاء العملاء هامشيين بالنسبة إلى الشركة؛ وقيمتهم الرئيسية، في حال وُجد عدد كبير منهم، هي في دعم الاقتصادات التي تعتمد على الحجم الكبير للمبيعات - عن طريق خفض التكاليف وزيادة فعالية الحملات الترويجية على سبيل المثال. وفي حال عدم وجود وفورات الحجم، ينبغي على الشركة، إذا لم يكن في مقدورها الانتقال إلى مستويات أعلى من الربحية، أن تخفض استثماراتها في هؤلاء العملاء أو حتى "تتخلص منهم" (قطع العلاقات، التحوّل إلى موردين آخرين).

في دراسة للقطاع المصرفي في الولايات المتحدة أجريت في مطلع التسعينات من القرن الماضي، وُجد أن 30% فقط من عملاء المصارف التقليديين كانوا مربحين على المدى الطويل. وبعبارة أخرى، يوجد 70% من العملاء عديمي القيمة! كما وجدت بعض شركات التأمين نفسها في وضع مشابه قبل بضع سنين عندما أدركت عقب حدوث العديد من الكوارث الطبيعية التي أصابت فلوريدا، أن خططها للنمو وزيادة أعداد عملائها قادها إلى كسب عدد كبير من العملاء الذين يعيشون في مناطق معرّضة للكوارث. وفي ما يتعلق بالربحية على المدى الطويل، من الضروري أن تقوم هذه الشركات إما بتحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين أو التخلص منهم. وفكرة التخلص من العملاء تتعارض (تتنافى) مع التفكير التقليدي للمدراء الذين دُرّبوا على التفكير بأن زيادة عدد العملاء، وزيادة المبيعات، والفوز بحصة في السوق هي مزايا جيدة في حد ذاتها. لكن في العديد من الحالات، يمكن أن تكون

الحصة السوقية والنمو في العائدات مقياسين خاطئَين في قياس النجاح.

تبيّن الحالتان الأخريان في الشكل 3.2 علاقتين غير متوازنتين، وبالتالي غير مستقرّتين. يوفّر العملاء المُستضعَفون قيمة عالية للشركة ولكنهم لا يحصلون على الكثير من القيمة من خدمات الشركة. ومن الأمثلة على هذه الشريحة، العملاء المكتسَبون حديثاً بأعداد كبيرة الذين لا يتمتعون بخبرة طويلة وربما يتساءلون عن السبب الذي دفعهم إلى شراء منتجاتك أصلاً. كما أنهم ربما يكونون من العملاء الدائمين والذين يبقون، بسبب جمودهم غالباً، مخلصين. وفي هذا المعنى، يُجرى استغلالهم، على غرار قطيع بقر مثقَل بالأعمال أو حقول تتعرّض للرعي الجائر. وهؤلاء العملاء مستضعَفون، وهم عرضة للفرار إلى شركات منافسة ما لم تُتَّخَذ إجراءات تصحيحية.

يمكن للشركة أن تستثمر في هؤلاء لعملاء عبر تقديم منتجات أفضل، وخدمات إضافية، والقيام بنشاطات ذات صلة. ربما يستحقّ هؤلاء العملاء خدمات أفضل من تلك التي تتوفّر للآخرين. ومفهوم التميز في تقديم الخدمات شبيه بفكرة التميز في الأسعار، والتي تفيد بأنه ليس كل العملاء يدفعون السعر نفسه لقاء حصولهم على المنتج (مثل تذكرة السفر). فقد دأبت الخطوط الجوية والكازينوهات على تقديم معاملة تفضيلية لخيرة عملائها منذ سنين، وهناك المزيد والمزيد من الشركات التي تطبق استراتيجية مشابهة. وعلى سبيل المثال، جرى تصميم مركز تلقّي الاتصالات لدى شركة شارلز شواب بحيث لا يحتاج العملاء المميزون إلى الانتظار أكثر من 15 ثانية لكي

يجيب أحد على اتصالاتهم، في حين يمكن أن ينتظر آخرون فترة يمكن أن تصل إلى 10 دقائق[3]. وحتى الخطوط الجوية التي مهّدت الطريق أمام ظهور برامج الولاء تعمل الآن على تعديل برامج الرحلات المتكررة وفقاً لسعر التذكرة (وبالتالي وفقاً لربحيتها بالنسبة إلى الشركة) بدلاً من مجرّد حساب عدد أميال الرحلات الجوية. ومع أن مثل هذا التمييز في الخدمات يمكن أن يولّد ردّة فعل سلبية لدى العملاء، فمن المحتمل أيضاً أن يتقبّل العملاء القول المأثور "أنت تحصل على ما تدفع ثمنه"، وخصوصاً إذا كانت السياسةُ واضحةً وشفافة.

والراكبون بالمجّان (المجّانيون) هم الصورة المرآوية للعملاء المستضعَفين. فهؤلاء يحصلون على قيمة فائقة من استخدام منتجات الشركة وخدماتها ولكنهم لا يمثّلون قيمة كبيرة بالنسبة إليها. ومهما تكن الأسباب (مثل الحجم الكبير، المنافسة الشديدة)، هؤلاء العملاء يعملون على "استغلال" علاقتهم بالشركة، ويستأثرون بحصة الأسد من القيمة.

لندرس حالة المتاجر الكبرى. في كل أسبوع، تروّج هذه المتاجر لمنتجات معينة بأسعار متدنية لكي تجذب الزبائن إليها. وفي سياق هذه الحملات، تُعامَل سلع عديدة على أنها سلع مُجْتَذِبَة (تُباع بالسعر المنخفض). والمتاجر لا تتوقع جني أرباح من بيعها لهذه السلع، ولكنها تأمل في أن أسعارها المتدنية سوف تجذب المزيد من الزبائن إليها. وبعد أن يدخل هؤلاء الزبائن المتجر، يأمل أصحابه بأن يعمد هؤلاء إلى شراء سلع أخرى مربحة. لكنّ العديد من الزبائن يشترون أفضل العروضات، بمعنى أنهم يقتصرون على شراء تلك

السلع المعدودة التي تباع بأسعار مخفّضة. ومن المثير للسخرية إلى حدّ ما أن المتاجر تخصص طابوراً خاصاً للزبائن الذين يشترون القليل من السلع في حين أن من ينفقون الكثير ينتظرون في صفوف طويلة. أليس من المنطقي معاملة زبائنك الذين يعودون عليك بأرباح أكبر على نحو أفضل عبر تخصيص طابور خاص بهم؟[4] من الواضح أنه يلزم اتخاذ الحذر عند التطبيق. وبوجه عام، ينبغي على الشركة التفكير في تخفيض مستوى خدماتها التي تقدمها للراكبين بالمجان (المجّانيين) أو زيادة الأسعار التي تتقاضاها منهم. ومع أن هذه المقاربة ستخفض من قيمة الشركة بالنسبة إلى عملائها وتجازف باحتمال خسارتهم، غير أنها ستعزز، في حال طُبّقت بنجاح، قيمة عملائها بالنسبة إليها. وكما قال أحدهم مرّة، "الفارق بين العامل في المبيعات والعامل في التسويق هو أن العامل الذي يجيد التسويق يعرف متى يصرف النظر عن الصفقة".

وبالاختصار، تتطلب الاستراتيجيات الناجحة التي تعتمد على العميل قيام الشركة بدراسة كل من القيمة التي تقدّمها الشركة إلى عملائها والقيمة التي يوفرها هؤلاء العملاء للشركة.

مقاييس رئيسية في التسويق

كيف يمكننا "متابعة النتائج" في التسويق؟ إن لكل مقاربة استراتيجية مقاييسها الرئيسية الخاصة. ومن غير المفاجئ أن هذه المقاييس تملي القرارات، وهي تتحول إلى غايات ويشار إليها في كل موضع بدءاً بالتقارير السنوية ووصولا إلى الخطط التسويقية على أنها أهداف ومقاييس للنجاح.

المقاييس التقليدية

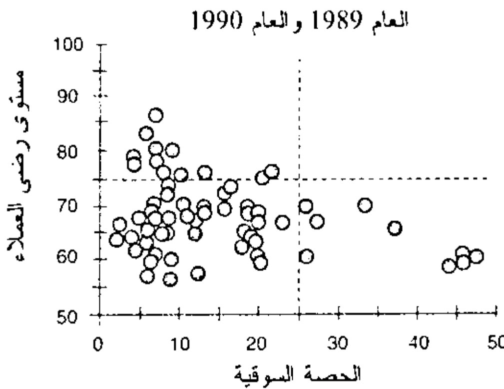
المقاييس الأساسية في المقاربة التقليدية في التسويق هي المبيعات والحصة السوقية. والمقاييس الفرعية ربما تتضمن مستوى رضى العملاء وصورة الاسم التجاري. وعادة ما تقاس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف التجاري. وكما أشرنا سابقاً، ربما تكون الحصة السوقية أو المبيعات مقياسين خاطئين في كثير من الحالات. فقد تكتسب شركة تبيع بطاقات الاعتماد الكثير من العملاء ذوي القيمة المتدنية، وهو ما يزيد من حصتها في السوق، ولكن ذلك لن يزيد في ربحيتها على المدى الطويل. كما أن تحسين مستوى رضى العملاء أمر جيد من حيث المبدأ، ولكن يتعين وزن الفائدة من هذا التحسّن مقابل الكلفة اللازمة للتوصل إليه. وقياس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف أمر مفيد ولكنه غير مكتمل لسببين على الأقل. السبب الأول هو أن معظم الشركات تركّز على أرباح الصنف على المدى القصير أو على أساس الفصول السنوية وتعتبر التسويق في جملة المصاريف. وهذا التركيز القصير المدى يتعارض مع مفهوم التسويق بوصفه استثماراً. والسبب الثاني هو أن قياس الأرباح عند مستوى المنتج يتجاهل الفوارق الكبيرة في الربحية المتولدّة من مختلف العملاء. فربما يخسر المصرف مالاً في رهونات العقارات. ومقياس الربح الكلي هذا يخفي حقيقة أن المشكلة ربما تكمن في أن الكثير من عملاء المصرف ينتمون إلى فئة الراكبين المجانيين. ومن شأن تعديل الأسعار والخدمات التي تقدَّم للعملاء بناء على قيمتهم بالنسبة إلى الشركة أن يعزز بدرجة كبيرة من ربحية هذا المنتج.

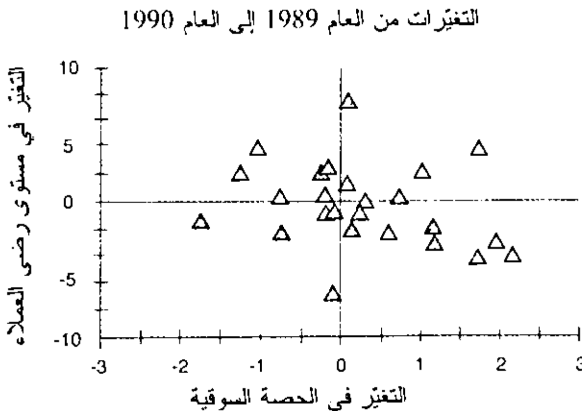
وبالاختصار، يعتبر الفوز بحصة في السوق، وزيادة ارتياح العملاء، وتعزيز الصنف من الأمور المفيدة. كما أنها تخدم كمحفزات لتحديد أهداف يمكن قياسها. غير أنها جميعاً غير منسجمة مع بعضها بعضاً ولا تعني بالضرورة أن الشركة تدير أعمالاً جيدة. وعلى سبيل المثال، تتطلب زيادة الحصة السوقية عادة جلب المزيد من العملاء الهامشيين، الذين من المستبعد أن تحوز الشركة على رضاهم لأسباب متأصلة فيهم. وأكّدت دراسة شملت 77 مؤسسة في نطاق واسع من الصناعات حقيقة أن زيادة الحصة السوقية ربما تقلل من مستوى رضى العملاء (اُنظر إلى الشكل 3.3)[5]. وعلى نحو مماثل، فإن زيادة معدلات رضى العملاء في المتوسط لا تضمن زيادة في الأرباح، كما تبيّن لشركة كاديلاك في الثمانينات من القرن الماضي، عندما بدت جذابة على نحو متزايد في أعين قاعدة صغيرة من العملاء المسنّين.

مقاييس العميل

تركّز مقاربة العميل على قيمة العميل أو على الربحية المتولّدة عنه في مقابل الحصة السوقية، أو مستوى الرضى، أو ربحية المنتج. تتميز المقاربة التي تركّز على الربحية المتولّدة عن العميل بمزايا عديدة. فهي أولاً تأخذ بعين الاعتبار نظرة بعيدة المدى تشدد على أن العملاء هم الأرصدة الذين يوفرون العوائد على المدى البعيد وأن التسويق بمثابة استثمار في هؤلاء العملاء. الميزة الثانية هي أنها تلحظ التفاوت بين العملاء والذي ربما يكون كبيراً جداً. فليس بالأمر النادر في التجارات البينية على سبيل المثال أن نجد أن العملاء الكبار الذين يعتبرون عادة أكبر مولّدي العوائد بالنسبة إلى

الشركة لا يشكّلون بالضرورة العملاء الأكثر ربحية بسبب التكاليف المرتفعة التي تتكبّدها الشركة في خدمتهم. لاحظ أن الشركة في حال تتبّعت أرباحها عند مستوى المنتج فقط لن تكون قادرة على اكتشاف ذلك أبداً. وكما سنتكلم في الفصل 6، ربما يتطلّب التركيز على الربحية المتولّدة عن العميل تحولاً كبيراً من المحاسبة التي تعتمد على المنتج إلى المحاسبة التي تعتمد على العميل من أجل متابعة العائدات والتكاليف لكل عميل. وبعبارة أخرى،

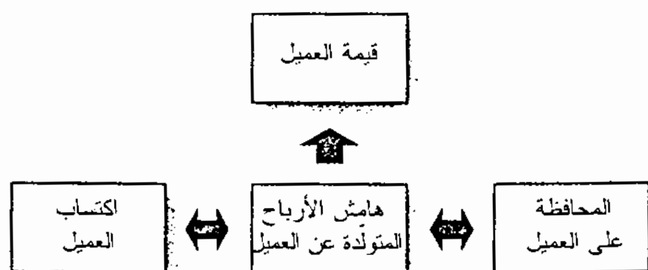




الشكل 3.3 الحصة السوقية ومستوى رضى العملاء.

يمثّل المقياس الجديد ما هو أكثر من مجرّد اختلاف في الألفاظ. وهو لن يعمل سوى على إملاء القرارات في اتجاه مختلف ولكنه ربما يستلزم إدخال تغييرات جذرية في هيكلية المنظمة.

وكما سبق أن تكلمنا في الفصل 2 وكما أوضحنا في الشكل 3.4، يتحكّم بالربحية التي تتولّد عن العملاء وبقيمتهم ثلاث مكونات رئيسية - اكتساب العميل (معدل الاكتساب وكلفته)، وهامش الأرباح المتولّدة عنه (الهامش بالدولار والنمو)، والمحافظة على العميل (معدل المحافظة وكلفته). تعتبر العوامل الثلاثة هذه المقاييسَ الرئيسية للمقاربة الجديدة. فهي لا توفر مقاييس ملموسة وقابلة للقياس وحسب، بل وتظهر علاقة الشدّ بين النمو والكفاءة. وعلى سبيل المثال، من الصعب أن تزيد معدل اكتساب العملاء وتخفّض في الوقت نفسه الكلفة الإجمالية أو المتوسطة لعملية الاكتساب. وعلى نحو مماثل، على الأرجح أن ينتج عن زيادة معدل اكتساب العملاء جذب عملاء هامشيين وهو ما قد يؤثر سلباً في معدل المحافظة على العملاء وفي هامش الأرباح بالنسبة إلى كل عميل. ومثل هذه المقايضات هو جوهر القرارات المهنية الحاذقة والسمة المميّزة للنمو المربِح.



الشكل 3.4 العوامل التي تتحكّم بالربحية المتولّدة عن العميل.

الجدول 3.1 المقاييس التقليدية ومقاييس العميل

مقاييس التسويق التقليدية	مقاييس العميل
المبيعات/الحصة السوقية، ربحية المنتج	ربحية العميل
	اكتساب العميل (المعدل، الكلفة)
	هامش العميل (دولارات، نمو)
رضى العميل	المحافظة على العميل (المعدل، الكلفة)

الاستراتيجية التقليدية مقابل الاستراتيجية المعتمدة على العميل: دراسة حالة

لكي نسلّط الضوء على بعض الفوارق في الأفكار الاستراتيجية المستخلَصة من استخدام المقاربة التقليدية مقابل المقاربة الجديدة، نقدّم دراسة حالة صناعة السيارات في الولايات المتحدة. تتميز صناعة السيارات بأنها واحدة من أكثر الصناعات تنافسية في الولايات المتحدة، حيث تشهد إنفاق مبالغ طائلة على التسويق. في العام 2002، كانت صناعة السيارات الرائدةَ في العالم في مصاريف الحملات الإعلانية، حيث تم إنفاق أكثر من 16 مليار دولار في الولايات المتحدة وحدها. وبالإضافة إلى ذلك، تم إنفاق عدة مليارات من الدولارات على العروضات على شكل تخفيضات في الأسعار وما شابه ذلك. وتشير بعض التقارير إلى أن الشركات التي تصنّع السيارات في الولايات المتحدة أنفقت ما قيمته 3310 دولارات على كل مركبة على شكل تخفيضات في الأسعار وتسهيلات ائتمانية (قروض) تقلّ عن نظيراتها في السوق[6].

وتناولت دراسة أُجريت حديثاً سوق سيارات الركّاب الفخمة في الولايات المتحدة بغرض التعرّف على كيفية تأثير الجهود المبذولة في التسويق على المبيعات (مقياس العميل)[7]. شملت الدراسة تسعة أسماء تجارية (أكيورا، أودي، بي أم دبليو، كاديلاك، إنفنيتي، ليكزس، لينكولن، مرسيدس - بنز، وفولفو) في الفترة الممتدة بين كانون الثاني/يناير 1999 وحزيران/يونيو 2002. كما شملت البيانات 26 سوقاً فرعية إقليمية تمثل أكثر من 70% من السوق الأميركية.

باستخدام نماذج زمنية متسلسلة صارمة، توصلت هذه الدراسة إلى بعض الاستنتاجات المذهلة. فقد وُجد أن عروضات الحسم على كافة الماركات التجارية إما أنها زادت من حجم المبيعات أو حافظت عليه. ولذلك، ربما يُعتبر الحسم أداة تسويقية فعّالة وفقاً للمقاييس التقليدية في المبيعات. لكن إذا نظرنا إلى هذه الماركات التجارية التسع، نجد أنه نادراً ما زادت الحسومات، في المتوسط، في ربحية العملاء الحاليين والمستقبليين على المدى الطويل. حتى إن النتائج كانت أكثر إثارة في بعض الحالات. وعلى سبيل المثال، كان لتقديم الحسومات تأثير إيجابي على مبيعات سيارات لينكولن على المدى القصير، ولكنها أضرّت بالربحية المتولّدة عن العملاء على المدى الطويل بسبب تأثيراتها السلبية على معدل اكتسابهم. وهذه النتيجة تنسجم مع دراسات أخرى وجدت أن تقديم الحسومات لا يساعد في زيادة المشتريات ولا في زيادة قيمة أسهم الشركة على المدى البعيد[8].

كما جاءت نتائج الدراسات في حقل الإعلانات مختلفة أيضاً

عــند النظــر إليها من منظار تقليدي مقابل النظر إليها من منظار جديــد. وعلى سبيل المثال، فإنه في حين كان للحملات الإعلانية لتــرويج ســيارت بي أم دبليو تأثير إيجابي على المبيعات من هذه الــسيارات على المدى القصير، لم يكن لها أي تأثير ذي شأن على الربحية المتولّدة عن العميل. وزادت الإعلانات التي تروّج لسيارت أكيورا من مبيعاتها على المدى الطويل ولكنها لم تثمر عن زيادة في ربحية العميل. وحدها الإعلانات عن سيارات مرسيدس بنــز كان لها تأثير إيجابي على ربحية عملائها. فإذا كان مبلغ 16 مليار دولار مــن النفقات الإعلانية لا يؤثر في ربحية العملاء على المدى البعيد (وهو الشيء الذي يرتبط بعلاقة وثيقة بقيمة السهم كما سنبين في الفصل 4)، فهذا يعني أن الصناعة بحاجة إلى مراجعة استراتيجيتها التسويقية من جديد.

كمــا أكــدت هــذه الدراسة على التأثير التفاضلي للأدوات التــسويقية علــى اكتساب العملاء وعلى معدلات المحافظة عليهم. وعلــى ســبيل المــثال، عندما توفر الشركات ذات الجودة العالية حــسومات، فــإن ذلك يؤثر في اكتساب العملاء أكثر مما يؤثر في معدلات المحافظة عليهم. من الواضح أنه إذا شعر العملاء بالرضى عن المنــتج ذي الجودة العالية، فمن غير المرجَّح أن تتأثر قراراتهم اللاحقة بالشراء بالحسومات المعروضة على ماركاتهم المفضلة. وهذا ما يشير إلى أن الماركات المختلفة ربما تكون بحاجة إلى مراقبة مقاييس مختلفة (مــثل الاكتــساب أو المحافظة) من أجل تقدير تأثير استثماراتها في التسويق على الربحية المتولّدة عن العملاء.

توضــح هــذه الدراســة أهمية فهم تأثير الأموال التي تُنفق في

التسويق على ربحية العملاء والأسباب التي تجعل هذا التركيز يؤدّي إلى استنتاجات متباينة جداً مقارنة بالاستنتاجات التي نتوصل إليها باستخدام المقاربات التقليدية.

محفّزات ربحية العميل

كما يبين الشكل 3.4، تتأثر الربحية المتولّدة عن العميل بثلاثة عوامل - اكتساب العملاء، وهامش الأرباح المتولّدة عنهم، ومعدل المحافظة عليهم. وهذه العوامل الثلاثة هي المحفزات الحيوية لنموّ الشركة وربحيتها الإجمالية. وسنناقش الآن هذه المحفزات الثلاثة بالتفصيل.

اكتساب العملاء

النمو هدف جوهري بالنسبة إلى الشركات كافة. وعادة ما تُعتبر العائدات المتنامية، والحصة السوقية، والعملاء، مقاييس قاطعة للنجاح. وخلال السنوات الأخيرة، ركّزت شركات عدّة، وخصوصاً تلك التي تعمل على الإنترنت، على اكتساب العملاء اعتقاداً منها بأن اكتساب العملاء والنمو السريع عنصران جوهريان في تحقيق النجاح. وبلغ هذا الاعتقاد درجة من الخطأ جعلت العديد من الشركات تنساق وراء اكتساب العملاء بصرف النظر عن كلفة اكتسابهم[9].

وكما يبين الجدول 3.2، يمكن أن تكون كلفة اكتساب العملاء مرتفعة جداً. سيكون من المنطقي من الناحية الاقتصادية إنفاق $500 مثلاً من أجل اكتساب عميل إذا كانت قيمة هذا العميل بالنسبة إلى الشركة طوال مدّة تعامله معها ستزيد عن $500. ومع أن العديد من

الـــشركات تمسّكت بهذا المبدأ البسيط والبديهي، فالأمر المفاجئ هو أن عدداً كبيراً من الشركات لم يفعل ذلك.

جيرالـــد ســـتيفنـــز. تأسست شركة جيرالد ستيفنـــز لبيع الـــزهور ســـنة 1998. ولكـــي تؤسس حضوراً قوياً على شبكة الإنتـــرنت، أبـــرمت صفقات مع سي أن أن دوت كوم وليكوس وياهـــو، بالإضافة إلى تأسيس موقع خاص بها على الشبكة. وفي العام 1999، عرضت شركة أميركا أون لاين على الشركة مركزاً أساسياً في موقع الوب الخاص بها يوفر لها إمكانية الوصول إلى عدة ملايـــين مـــن عملاء أميركا أون لاين. وفي مقابل ذلك، طلبت أميركا أون لاين الحصول على $75 مقابل كل من عملائها. ومع أن احـــتمال الـــزيادة الـــسريعة لقاعـــدة عملائها بدت جذابة لـــستيفنـــز، لكنه رفض عرض أميركا أون لاين. وقدّر ستيفنـــز بأن عملاء الإنترنت سيشترون ثلاث مرّات في المتوسط في غضون سنتين، بقيمة عمرية مقدارها $60 – أي أقل من كلفة اكتسابهم من خلال أميركا أون لاين التي كانت $75.

وعلـــى العكـــس من ذلك، قدّر ستيفنـــز بأن العملاء الذين يتـــسوّقون من المتاجر التقليدية يشترون الزهور أربع مرّات في العام الـــواحد. وقـــدّرت الشركة كلفة اكتساب ذلك النوع من العملاء بحـــوالى $50، بقيمة عمرية تبلغ مئات الدولارات. وبعبارة أخرى، بتقدير القيمة العمرية للعميل، اختار ستيفنـــز الخيار الصحيح. وهو فـــضّل الاستراتيجية المتبعة في الأسواق التقليدية على إبرام صفقة مع إحـــدى شركات الإنترنت برغم أن التجارة عبر الإنترنت كانت في ذروتها، وهو قرار متبصر بكل تأكيد[10].

الجدول 3.2 تكاليف اكتساب العملاء

الصناعة	الشركة	كلفة الاكتساب لكل عميل	الفترة الزمنية	المصدر
شركات الاتصالات	Sprint	$315	الربع الرابع، 2001	تقرير صادر عن الشركة
	Nextel	$430	الربع الثاني، 2001	LA Times, 07/25/01
	Voicestream	$335	الربع الأول، 2001	Seattle Times, 05/08/01
	Alltel	$305	2001	RCR Wireless News, 01/28/02
شركات البيع بالتجزئة	مؤشر 74 شركة تبيع بالتجزئة على الإنترنت فقط وشركات البيع بالتجزئة التقليدية التي تبيع أيضاً عبر الإنترنت	$14	الربع الثاني، 2001	Shop.org و Bolton Consulting Group, 09/10/01
	Barnesandnoble.com	$9.8	الربع الثاني، 2002	بيان صادر عن الشركة في 04/25/02
	كتالوجات موجّهة نحو المستهلكين	$15		
	Bluefly.com	$9.4		
المجلات	معظم مجلات المستهلكين	$48		Business Week Online، 08/30/01
محطات التلفزة الكابلية/ الفضائية	XM Satelite Radio	$123	الربع الأول، 2002	Reuters, 04/23/02
	الشركات الكابلية	$150		Miami Herald, 11/19/01
	المحطات التي تبث عبر الأقمار الصناعية مباشرة	$400		Miami Herald, 11/19/01

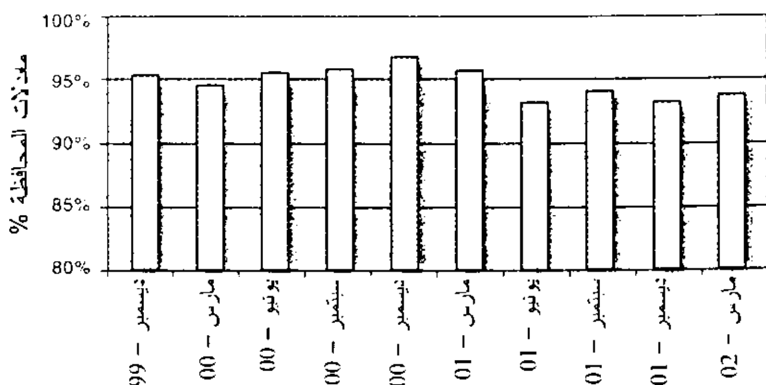
الصناعة	الشركة	كلفة الاكتساب لكل عميل	الفترة الزمنية	المصدر
	التلفزيون المباشر	$550		التقارير الصادرة عن الشركة، 2001
المؤسسات المالية	TD Waterhouse	$175		Comtex, 02/14/01
	Ameritrade	$202	الربع الثاني، 2002	
	NetBank	$108	الربع الرابع، 2000	إدارة التسويق والمبيعات 05/01
	Etrade	$475	الربع الثاني، 2002	American Banker, 07/19/02
	Credit Card	150 - 75 $ (البلاتين)		تقارير الاستشاريين
	Credit Card	$35 - 25		تقارير الاستشاريين
	الرهن العقاري	$700-300		تقارير الاستشاريين
	Lending Tree	$28	2001	تقارير الشركة
وكالات السفر	Priceline.com	$8.66	الربع الرابع، 2001	Golman Sachs Equity Research

أمريتـــرايد. بفـــضل قاعدة عملائها التي تقدّر بقرابة 3 ملايين عميل، تعتبر شركة أمريترايد إحدى شركات الرهن العقاري الرائدة علـــى شـــبكة الإنترنت. في محاولتها الأولى لاكتساب عملاء جدد، عرضـــت الـــشركة العديد من الحوافز للعملاء المحتملين، بما في ذلك المقايـــضات المجانـــية. وأســـهمت مصاريف الإعلانات والمصاريف التسويقية الأخرى في زيادة كلفة الاكتساب الإجمالية بدرجة كبيرة. وفي مـــارس/آذار 2002، بلغت كلفة الاكتساب لكل عميل حوالى S203. غير أن متوسط هامش الأرباح السنوي المتولّد من كل عميل بلـــغ S201.56[11]. وبعـــبارة أخرى، استردّت الشركة كل ما أنفقته

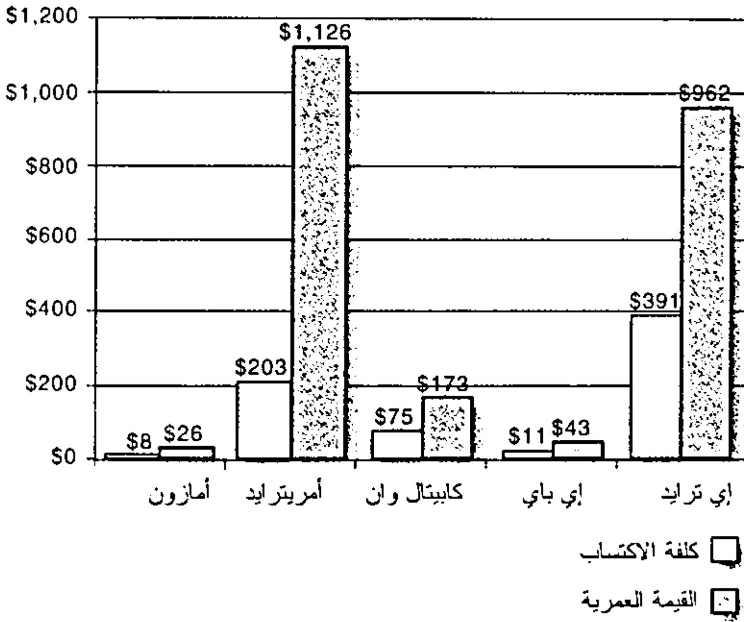
على اكتساب العملاء في غضون سنة واحدة.

يبين الشكل 3.5 أن معدل المحافظة على العملاء بالنسبة إلى الشركة أمريترايد بقي ثابتاً في حدود 95%. باستخدام صيغة القيمة العمرية الواردة في الفصل 2 ومعدل خصم مقداره 12%، نقدّر بأن مضاعف الهامش بالنسبة إلى الشركة يساوي 5.59. أي أن القيمة العمرية لعميل أمريترايد تساوي S1126، وهي تفوق بدرجة كبيرة كلفة اكتسابه البالغة S203. من الواضح أن أمريترايد تتخذ قرارات حكيمة في استراتيجيتها الخاصة باكتساب العملاء، وهذا ما أكّده أداؤها في سوق الأسهم، على نحو يتناقض بشكل صارخ مع العديد من شركات الإنترنت الأخرى.

ويوفّر الشكل 3.6 تقديرات القيمة العمرية للعميل بالنسبة إلى عدد من الشركات. وقد استخدمنا هنا أيضاً التقارير المالية الصادرة عن الشركات والبيانات الأخرى ذات الصلة في تقدير تكاليف اكتساب العملاء، والهوامش السنوية، ومعدلات المحافظة على



الشكل 3.5 معدل المحافظة على العملاء بالنسبة إلى شركة أمريترايد.



الشكل 3.7 نمو عدد عملاء CDNow.

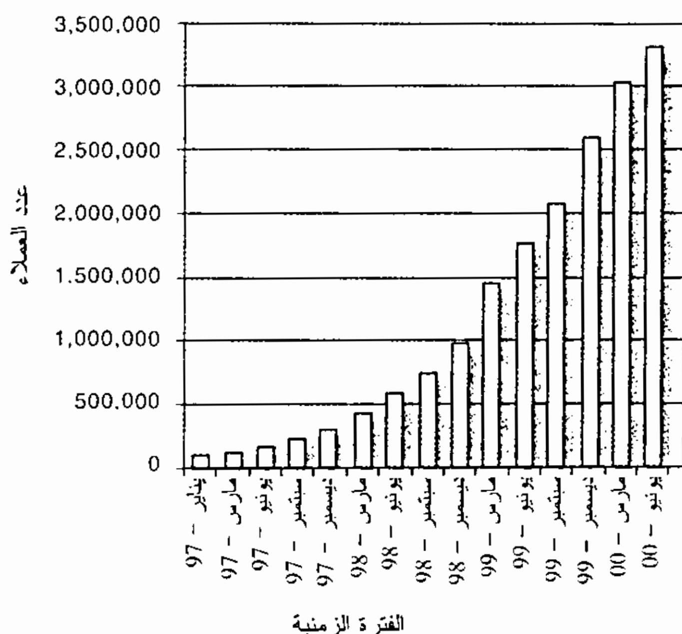
العملاء. (لقد أخذنا بعين الاعتبار حقيقة أنها تقديرات تقريبية بما أن تقدير تكاليف الاكتساب، والهامش، ومعدلات المحافظة تنطوي على قرارات معقدة وغير موضوعية أحياناً – راجع الفصل 2). يُظهر هذا الشكل أنه بالرغم من وجود اختلافات كبيرة في تكاليف الاكتساب والقيمة العمرية بين الشركات، فقد اتخذت كافة هذه الشركات قرارات اقتصادية حكيمة في ما يتعلّق باكتساب العملاء. ومن دواعي الأسف أن تلك ليست هي الحالة دائماً كما هو موضح بالنسبة إلى الشركة CDNow التي توقفت عن العمل الآن.

CDNow. أسس جايسون وماثيو أوليم شركة سي دي ناو في العام 1994 في الطابق السفلي لمنزل والديهما في أمْبلر بولاية بنسيلفانيا. وفي غضون عام واحد، بلغت عائدات الشركة 2 مليون

دولار. وعلـــى غرار غالبية الشركات الحديثة العاملة على الإنترنت، ركّـــزت CDNow بدرجـــة كـــبيرة على اكتساب العملاء الجدد. والاســـتراتيجية التي اتّبعتها من أجل هذا الغرض استخدمت وسائل تقليدية مثل محطات التلفزة، والمحطات الإذاعية، والإعلانات المطبوعة، إضافة إلى بعض البرامج المبتكرة. وعلى سبيل المثال، طرحت الشركة في العـــام 1997 بـــرنامج كوزميك كرديت، وهو أول برنامج تابع للشركة على الإنترنت، حيث أصبح الآلاف من العملاء من الناحية العملية جزءاً من قوة مبيعات مكلّفة تابعة للشركة. وفي العام نفسه، وافقت الشركة على دفع 4.5 مليون دولار لمنفذ كبير على الإنترنت لكي تصبح البائع الحصري الوحيد لمنتجاته الموسيقية.

وفي العـــام 1998، أجـــرت الشركة عملية اندماج مع الشركة N2K المنافـــسة، مما ضاعف قاعدة عملائها بحيث زادت على 1.7 مليون عميل بعد أن كانت 980 ألف عميل. وبوجه عام، نمت قاعدة عمـــلاء CDNow إلى أكثـــر من 3 ملايين عميل في غضون خمس ســـنوات (اُنظر إلى الشكل 3.7). بلغ نجاح الشركة في توليد الحركة على موقعها على شبكة الإنترنت حدّاً جعلها تسلّط الضوء باستمرار في إعلاناتهـــا، والتقارير التي ترسلها إلى المحلّلين الماليين، عدد العملاء الجدد، وزيارات الصفحات، والزوار الاستثنائيين.

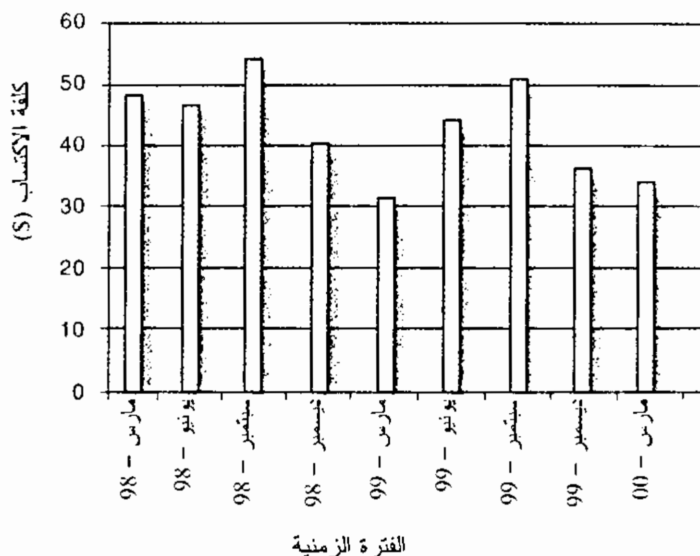
مـــن الواضح أن CDNow احتاجت إلى التأكيد على اكتساب العمـــلاء - لأن كل شركة حديثة العهد بحاجة إلى اكتساب عملاء جـــدد لكي تصبح مؤسسة تجارية قابلة للاستمرار. كما أن التأكيد المـــبالَغ فيه على اكتساب العملاء كان مدفوعاً بوول ستريت أيضاً. فهـــناك العديـــد من البحوث التي تظهر أنه بدون استخدام المقاييس



الشكل 3.7 نمو عدد عملاء CDNow.

المالـــية التقليدية مثل نسب الأسعار إلى المكاسب (والتي كانت لا تعني شيئاً بالنسبة إلى العديد من شركات الإنترنت التي كانت تحقق مكاسب سلبية)، وخلال الفترة الممتدة بين عامي 1998 و1999، بدأت الأسواق المالية تكافئ الشركات بمقاييس قوية غير مالية مثل عدد الزبائن.

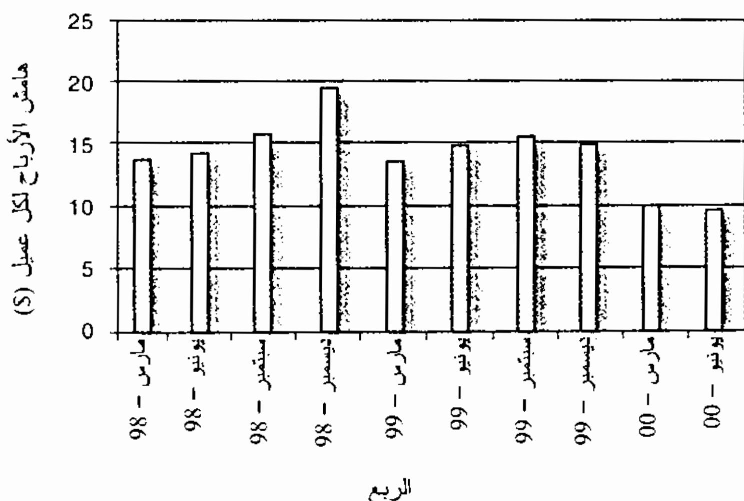
هل كان تأكيد كل من وول ستريت وCDNow على اكتساب العمـــلاء في غـــير محلّـــه؟ لكي تكون الاستراتيجيات التي تركّز على اكتـــساب العملاء منطقية من الناحية الاقتصادية بالنسبة إلى CDNow، كـــان علـــى القـــيمة العمرية لعملائها أعلى بدرجة كبيرة من كلفة اكتـــسابهم. وبناء على التقارير الصادرة عن الشركة، نقدّر بأن متوسط كلفـــة اكتساب العميل بالنسبة إلى CDNow خلال الفترة الواقعة بين عامي 1998 و2000 تراوح بين $30 و$55 (اُنظر إلى الشكل 3.8).



الشكل 3.8 كلفة اكتساب العميل بالنسبة إلى CDNow.

وخلال الفترة الزمنية ذاتها، استمرّ هامش الأرباح الإجمالي لكل عميل في حدود S10 – S20 (اُنظر إلى الشكل 3.9). وأفادت الشركة بأن معدل المحافظة على العملاء في المتوسط تراوح ما بين 51 % و68%. كما أن تزايد المنافسة وطبيعة العمل على الإنترنت (حيث التسوق من شركة منافسة يبعد مسافة نقرة خفيفة على فأرة الكمبيوتر) جعل المحافظة على العملاء عند مستوى مرتفع أمراً في غاية الصعوبة. وتشير بعض الدراسات إلى أنه في حين كان عدد متزايد من الزوار الجدد يتصفحون مواقع الوب مع مرور الوقت، حدث تباطؤ كبير في زيارات المستخدمين السابقين.

أتاحت لنا تقديراتنا لكلفة الاكتساب (S30 – S55)، والهامش السنوي (S10 – S20)، ومعدل المحافظة (51% – 68%) تقييم برامج اكتساب العملاء لدى CDNow من الناحية الاقتصادية. وحتى مع



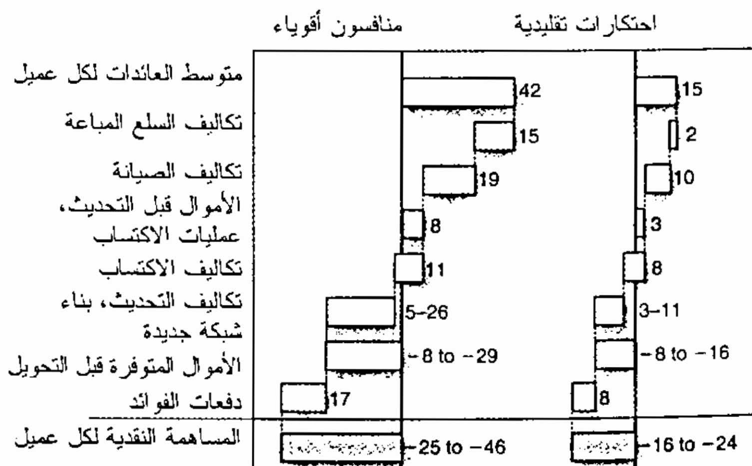
الشكل 3.9 هامش الأرباح بالنسبة إلى العميل لدى شركة CDNow.

افتراض معدل خصم محبّذ مقداره 12% (بالنسبة إلى شركة فتيّة مجازِفة، على الأرجح أن يكون المعدل أعلى من ذلك) ومعدل محافظة أعلى عند مستوى 70%، فإن القيمة العمرية لعميل CDNow، بناء على الجدول 2.1، تساوى 1.67 ضعف هامش أرباحه السنوي، أي $16.70 – $33.40. والأرباح لن تكون مجدية من الناحية الاقتصادية إلاّ عند أفضل هامش للأرباح وأفضل معدل للمحافظة على العملاء وعند أقل كلفة لاكتساب العملاء، بل بالكاد تكون كذلك. وبعبارة أخرى، ما لم تكن تُستخدم استراتيجية ما غير معروفة للنموّ، فإن النموذج التجاري لشركة CDNow يعاني من خلل مميت. وبسبب استراتيجيتها المكلفة في اكتساب العملاء، جزئياً على الأقل، أعلنت الشركة عن خسائر فاقت 100 مليون دولار بنهاية العام 1999. وفي يوليو/تموز 2000، أبرمت شركة Bertelsmann صفقة اشترت بموجبها CDNow.

صـــناعة الكابلات الأوروبية. خدمت الشركات الكابلية في أوروبا أكثر من 60 مليون عميل وولّدت أكثر من 10 مليارات يورو علـــى شكل عائدات سنوية بحلول العام 2002. وقد اقترضت هذه الشركات مبالغ كبيرة من أجل إنفاق أموال طائلة في بناء الشبكات واكتساب العملاء على أمل أن يتبنّى هؤلاء سريعاً الخدمات الرقمية. غير أن تحليلاً للعميل القياسي يظهر أن العملية الكابلية في أوروبا لا تزال عرضاً خاسراً لغاية الآن (اُنظر إلى الشكل 3.10).

والقـــيمة السلبية للعميل القياسي قادت العديد من هذه الشركات المثقلة بالديون إلى الإفلاس. ففي مايو/أيار 2002، أعلنت شركة NTL، وهـــي شـــركة أميركـــية تعتبر رابع أكبر شركة اتصالات في أوروبا، إفلاســـها. وتخلّفت United Pan-Europe Communications، ثالث

تحليل تدفق الأموال لمجموعات مختارة، 2000 - 2001[1]، يورو لكل عميل في الشهر



[1] استناداً إلى البيانات المالية لسبع شركات كابلية أوروبية واستخدام أحدث البيانات المتوفرة على امتداد 12 شهراً؛ 4 شركات من فئة الشركات المنافسة القوية، 3 احتكارات تقليدية.

الشكل 3.10 المساهمة النقدية لكل عميل في شريحتين كابليتين.

أكبر شركة اتصالات في أوروبا، عن سداد دفعات ديونها وتم إخراجها من لائحة إحدى أسواق الأوراق المالية (البورصات). كما تقدّمت شركة الاتصالات Ish الألمانية بدعوى إفلاس.

كان من الممكن لو تم إجراء تحليل دقيق لقيمة العميل أن تستنتج تلك الشركات بأنه لكي تكون عملياتها مربحة، ستحتاج إلى عائدات شهرية تبلغ في المتوسط 30 إلى 100 يورو لكل عميل مقارنة بمبلغ 9 – 15 يورو الذي كانت تحصل عليه، وهو ما يشكل اختلافاً كبيراً. من الواضح أن تلك الشركات لم تلاحظ أن كلفة اكتساب هؤلاء العملاء الرقميين وخدمتهم (المحافظة عليهم) كانت أيضاً مرتفعة جداً. وعلى سبيل المثال، تبلغ كلفة تزويد العميل بخدمات رقمية قرابة ضعف كلفة تركيب التجهيزات النظيرية. وعلى نحو مماثل، فإن تكاليف مراكز الاتصال المخصصة لهؤلاء العملاء مرتفعة جداً بسبب الاستعلامات المعقدة. ومن المحتمل أن بعضاً من هذه التكاليف ستنخفض وأن العائدات مقابل كل عميل سترتفع مع مرور الوقت بعد أن يألف العملاء هذه التكنولوجيا الجديدة. غير أن بعض الخبراء يعتقدون بأن الشركات الكابلية بحاجة إلى إدخال تغييرات جذرية في استراتيجياتها بدلاً من الأمل بأن ينفق عملاؤها المزيد بكل بساطة[12].

اكتساب العملاء في الأسواق الناشئة. يبلغ عدد سكان الهند أكثر من مليار نسمة ويبلغ إجمالي الناتج المحلّي للفرد أقل من 2000$. وطوال عدة سنين، تجنّبت الشركات المتعددة الجنسيات الاستثمار بمبالغ كبيرة في الهند بسبب تدنّي دخل الفرد فيها. لكن مع وجود أكثر من مليار إنسان، وحتى وإن تكن نسبة ضئيلة منهم تتمتع بالثراء، فالأرقام الأولية تجعل من الهند سوقاً ضخمة وجذابة جداً.

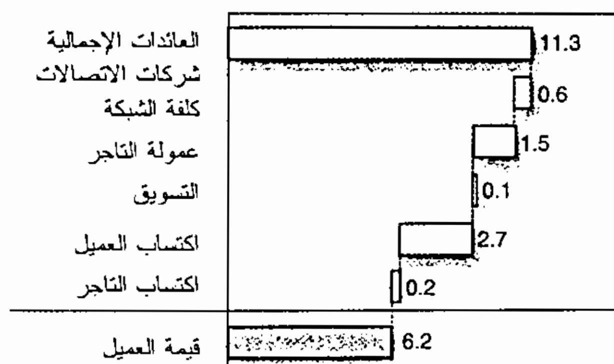
حتى إن بعض الشركات تتطلّع إلى الدخول في أسواق أكبر ذات مداخيل أقل بالنسبة إلى العملاء.

تستخدم إحدى المؤسسات المالية الرائدة في الهند منتجاً للخدمات المصرفية النقّالة خاص بأصحاب المداخيل المتدنية. سيحصل عملاء المصرف المعتمدون على هاتف جوال يمكن للعملاء استخدامه بواسطة بطاقة جوّالة يمكنهم الحصول عليها مع الطلب الذي يقدّمونه إلى المصرف. وهذا سيمكّن العملاء من إجراء المعاملات المصرفية الأساسية. فهل من المنطقي التفكير في توفير خدمات مصرفية نقّالة لعملاء من أصحاب المداخيل المتدنّية في بلد نامٍ أو محاولة اكتساب مثل هؤلاء العملاء؟

في الظاهر، تبدو هذه الاستراتيجية مجنونة. غير أن الدراسة الاقتصادية للعملاء تظهر أن الفكرة تتمتع بإمكانية مرتفعة لتحقيق الأرباح. ويظهر الشكل 3.11 أن الخبراء المصرفيين يتوقعون الحصول على قيمة تبلغ S6.20 لكل عميل من هذه العملية. ومع توفر مئات الملايين من العملاء ذوي الدخل المتدنّي في الهند، يمكن أن يُترجم ذلك إلى أرباح كبيرة. من الواضح أن المصرف احتاج إلى إجراء اختبارات دقيقة لضمان صحّة افتراضاته المتعلّقة بالعائدات والتكاليف مقابل كل عميل عند التطبيق العملي. وهذا بالضبط ما قام به[13].

اختيار العميل المناسب. في كتابه الشهير، Animal Farm، قال جورج أورْوِل، "كافة الحيوانات متساوية غير أن بعضها أكثر مساواة من البعض الآخر". والأمر نفسه ينطبق على العملاء. فالعملاء جميعهم هامّون، لكنّ بعضهم أكثر أهمية من البعض الآخر لأنهم يولّدون ربحية أعلى. ويمكن وصف أية استراتيجية تتجاهل الفوارق في القيمة العمرية للعملاء بأنها ساذجة وعديمة النفع.

هيكلية الكلفة والقيمة الحاضرة للعميل بالنسبة إلى المصرف في السيناريو الذي يعتمد على الهاتف الجوال[1]، S بالنسبة إلى كل عميل



(1)يفترض السيناريو مدخولاً سنوياً لكل عائلة يبلغ 544$، وميزاناً حسابياً يبلغ 17$ في المتوسط، و24 معاملة سنوية في المتوسط.

الشكل 3.11 قيمة العميل بالنسبة للخدمات المصرفية النقّالة في سوق ناشئ.

من هم خيرة الزبائن بالنسبة إلى كازينو؟ تشير الحكمة التقليدية في هذه الصناعة إلى أنهم أصحاب الأموال الطائلة الذين يركبون سيارات الليموزين. ففي النهاية، هم أثرياء وينفقون مبالغ طائلة من المال في زياراتهم المعتادة للكازينو. فمن غير المفاجئ إذن أن الكازينوهات دأبت منذ زمن بعيد على الترحيب بالمقامرين بفرش السجاد الأحمر وتوفير الحوافز السخية. غير أن Harrah's Entertainment, Inc، والذي يعدّ واحداً من أنجح الكازينوهات في السنوات الأخيرة، اكتشف أن العملاء من أصحاب القيمة العمرية المرتفعة ضمّوا الراشدين من متوسطي الأعمار والكبار من أصحاب المداخيل الحرّة الذين استمتعوا بالماكينات الشقبية. فزيارات كبير في السنّ يقطن على مسافة 80 كلم من كازينو Harrah's ويهوى اللعب في الماكينات الشقبية على الأرجح أنها أكثر عدداً من زيارات

فـــرد ثـــري كثير الانشغال يتنقل في أرجاء البلاد باستخدام طائرته النفاثة الخاصة. وأدّى إدراك الكازينو لهذه الحقيقة إلى تغيّر في تركيز حملاتـــه التـــسويقية، ممـــا عاد على الشركة بأرباح أسهم كبيرة[14]. والمغزى من هذه القصة هو أن قيمة العملاء لا تعتمد على مقدار ما يـــنفقونه في المناسبة الواحدة وحسب، بل وتعتمد كذلك على عدد مـــرّات مـــشترياتهم وطول مدّة تعاملهم مع الشركة. وقد أدركت المـــصارف وشـــركات الـــبطاقات الائتمانية هذه الحقيقة منذ عدة ســـنوات، فـــصارت توفر بطاقات الاعتماد للطلاب الذين يتميزون بقـــيمة محـــدودة في الوقت الحالي ولكنهم سيكونون أصحاب قيمة كبيرة في المستقبل.

هل يجدر بك اكتساب العملاء بسبب قيمتهم العمرية المتوقعة، على افتراض أن تكاليف الاكتساب متساوية؟ من المنطقي اكتساب العمـــيل (أ) ذي قيمة عمرية مقدارها 1000$ قبل إنفاق الموارد على العمـــيل (ب) ذي قـــيمة محـــتملة مقدارها 800$ فقط. لكن هناك شكوك كثيرة بشأن المبالغ التي ينفقها العميل. وعلى سبيل المثال، ربما يتّبع العميل (ب) نمطاً أكثر ثباتاً وتكهناً في مشترياته، بحيث لا يحدث تفاوت كبير في المبالغ التي ينفقها. وعلى العكس من ذلك، ربما يتميّز إنفـــاق العميل (أ) بتذبذبات كبيرة. وهذا ما يثير المسائل نفسها التي تـــثيرها المقارنة بين سهمين يوفر الأول لصاحبه عائدات أكبر ولكن امتلاكه يمثل مجازفة أكبر. والنظرية المالية تقترح علينا وجوب التنويع وامتلاك خليط من الأرصدة العالية المجازفة، والمرتفعة العوائد، والقليلة المجازفـــة وقلـــيلة العـــوائد. والعملاء، كما الأسهم، أرصدة محفوفة بالمخاطر لأنه لا ضمانة للتدفق النقدي لديهم في المستقبل. وبناء على هـــذا المنطق، من البديهي أن تكون لدينا محفظة عملاء لا تأخذ بعين

الاعتبار قيمتهم العمرية المتوقعة وحسب، بل والمخاطرة أو انعدام اليقين المترافق معها[15].

هامش الأرباح المتولّدة عن العميل

في حين أن عملية اكتساب العميل تركّز على زيادة عدد العملاء، نجد أن زيادة هامش الأرباح المتولّدة عن هؤلاء العملاء تركّز على زيادة الأرباح المتولّدة عن كل عميل حالي. في حالة البيع بالتجزئة، هذه العملية تعني زيادة المبيعات من المتجر نفسه بدلاً من افتتاح متاجر جديدة. غير أن التوصل إلى زيادة عدد العملاء أمر ممكن باتباع طرق متنوّعة مثل إقناع العملاء بالتحوّل إلى شراء منتج أغلى ثمناً/أكثر ربحية وبيعهم منتجات إضافية ذات صلة (مثل توفير بطاقة اعتماد لعميل يتعامل مع المصارف). وسنناقش الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى زيادة أعداد العملاء الحاليين.

الحصّة من المحفظة. عندما تفتح صندوق البريد، على الأرجح أن تجد رسالة من إحدى شركات البطاقات الائتمانية تدعوك فيها إلى أن تصبح واحداً من عملائها. وفي حال اشتراكك معها، ربما تتابع هذه الشركة الذكية نمط استخدامك لبطاقة الاعتماد، على أساس شهري ربما، وتستخدم تلك المعلومات في توفير عروض خاصة بك. غير أن هذه البيانات تنقصها مكوّنة واحدة هامّة وهي أن غالبية العملاء يحملون عدة بطاقات اعتماد في محافظهم. فقد يوجد عميلان ينفقان المقدار نفسه من المال باستخدام بطاقة اعتماد ويتميزان بقدرتين متفاوتتين بدرجة كبيرة بالنسبة إلى الشركة اعتماداً على ما ينفقونه من مال باستخدام بطاقات الاعتماد الأخرى. وبعبارة أخرى، من المهم أن تعرف ليس فقط مقدار ما ينفقه العملاء من مال

في تعاملــهم مع شركتك، بل ومعرفة تلك "الحصة من المحفظة" التي تعود إلى شركتك.

يمكن القول بأن شركة Harrah's Entertainment, Inc واحدة مــن الشركات التي تفهم أهمية الحصة من المحفظة. فقبل عدة سنين، كانــت الــشركة تــولّد 36 سنتاً من كل دولار ينفقه العملاء في الكازينوهات. واليوم، تفوق تلك الحصة 42 سنتاً. ومنذ العام 1998، والنــسبة المئوية من كل زيادة في حصة الشركة من الإنفاق الإجمالي للعملاء في الكازينوهات تولّد 125 مليون دولار إضافي في قيمة حملة الأســهم. وتمكــنت الشركة من تحقيق ذلك بفضل فهمها العميق لعملائهــا الذي توصلت إليه من خلال مجموعة من البرامج المتنوعة. إحــدى المبادرات التي أطلقتها الشركة تضمنت دمج قاعدة بيانات الــشركة التي تضم أكثر من 24 مليون عميل في 25 موقعاً ومتابعة ســلوكهم من خلال برنامج الولاء الذهبي الكلّي. وفي العام 2001، زاد مقدار ما ينفقه العملاء في لعب القمار من سنة إلى أخرى بأكثر من 160 مليون دولار[16].

وتعتبر ديزني شركة أخرى تمكنت بنجاح من زيادة حصتها من محفظــة العمــلاء. ففي منتصف الثمانينات من القرن الماضي، تبيّن للشركة أن عائلة نموذجية مؤلفة من أربعة أشخاص (أي عائلة مؤلفة مــن أبــوين وطفلين) تزور المنتزه الترفيهي الذي تملكه في أورلاندو بــولاية فلوريدا يمكن أن تنفق عدة آلاف من الدولارات في رحلتها تلك. تتضمن تكاليف الرحلة كلفة السفر جواً، والإقامة في الفندق، وارتــياد المطاعم، وأجرة الدخول إلى المنتزه. بالنسبة إلى العديد من المــدراء الكــبار في ديزني، كان الأمر بمثابة صدمة وتبصّر في الوقت

نفـــسه عندما أدركوا بأنه في حين جذب اسم ديزني التجاري العديد من العائلات إلى أورلاندو، لم تحصل الشركة سوى على نسبة ضئيلة نـــسبياً من مجموع ما تنفقه هذه العائلات من أموال. وسعياً منها إلى زيـــادة حصتها من محفظة عملائها،حرصت الشركة على تتبّع المال الذي ينفقه عملاؤها بالمعنى الحرفي للكلمة. ونتيجة لذلك، قرّر مدراء الـــشركة بناء فنادق في أملاك ديزني، وتوفير عدة مطاعم لعملائها، وحتى توفير سفينة لتنقلاتهم. وأدّى هذا الاستثمار إلى زيادة كبيرة في حصة الشركة من محفظة الزائر التقليدي لمنتزه ديزني[17].

وبالرغم من أهمية هذا المفهوم، من المحرج معرفة هذا العدد من الـــشركات الـــتي لا تعرف شيئاً عن الحصة من محفظة العميل. ومن دواعـــي الـــسخرية أن الشركات تركّز أكثر وأكثر في معرض بناء قـــواعد بـــيانات كبيرة للعملاء، على مقدار ما ينفقه عملاؤها على منـــتجاتها لا على ما ينفقونه على منتجات منافساتها. من الواضح أن هذا التركيز ينصبّ على الشركة فقط، ومن دواعي الأسف أنه ليس أمراً مرغوباً فيه بالضرورة.

تتطلّب الدراسة الفاحصة للحصة من المحفظة تفكيراً استراتيجياً في كيفية تحديد السوق (أو المحفظة) والشركات المنافسة. وعلى سبيل المثال، هل ينبغي على شركة ڤيزا حصر الشركات التي تنافسها بكلٍ من ماستر كارد وأمريكان إكسبرس؟ أم أنه ينبغي عليها توسيع ذلك التعـــريف ليـــشمل الـــدفعات الـــنقدية والدفعات التي تتم بواسطة الـــشيكات؟ وفي حـــين أن تحديد الشركات المنافسة على نحو ضيّق يـــؤدي إلى قيم أكبر للحصص وإحساس بالفخر، فقد يؤدي كذلك إلى عدم ملاحظة ميول رئيسية، ومنافسين جدد، وفرص بارزة. وهذا

مـا يجعـل من تحديد الحصة فنّاً يتطلّب تطبيق مبدأ "غولديلوكس": ليـست واسعة جداً (أي الإنفاق الكلّي)، وليست ضيّقة جداً (أي عائداتك فقط)، وإنما المقدار المناسب تماماً".

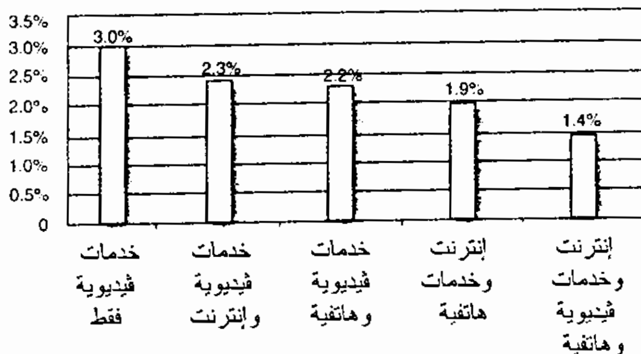
بـيع منتجات إضافية. غالباً ما تحتاج الشركة إلى بذل جهود كبيرة من أجل اكتساب العملاء. فشركات الاتصالات تنفق على أية حال ما بين 300$ و400$ من أجل اكتساب عميل. وبعد أن تؤسس علاقـة مع عميل، من المنطقي أن تحاول تعزيز قيمة هذه العلاقة إلى الحـدّ الأقصى عبر بيع العملاء أكثر من منتج واحد. وفي العديد من الحـالات، يـوجد تسلسل أو تتابع طبيعي للمنتجات. وعلى سبيل المثال، عادة ما يبدأ عملاء المصارف بكتابة الشيكات وفتح حسابات ثم ينـتقلون بالـتدريج إلى الـرهونات العقارية وطلب المشورة في الاسـتثمار. ويمكـن أن تـساعد قواعدُ البيانات المفصلة للعملاء والـنمذجة التكهنية المعقدة الشركاتِ في تحديد المنتج التالي لعرضه على عميل معين. وبالإضافة إلى الفائدةَ الجليّة لهامش الأرباح المرتفع لكـل عميل والذي ينتج عن بيعه عدة منتجات، يوفر بيع المنتجات الإضـافية أيضاً القدرة على تحسين مستوى رضى العملاء والمحافظة عليهم. وبالتالي، يمكن أن يكون لبيع المنتجات الإضافية تأثير مزدوج على القيمة العمرية للعميل.

خـدمت شركة Cox Communications, Inc، وهي خامس أكـبر شركة تلفزة كابلية في الولايات المتحدة، في العام 2003 أكثر مـن 6 ملايين عميل في مختلف أرجاء البلاد. وبما أنها تبيع خدمات شـاملة لمنـتجات الاتصالات المتطورة، وفّرت الشركة مجموعة من الخـدمات المنـزلية، بما في ذلك محطات التلفزة الكابلية، والخدمات

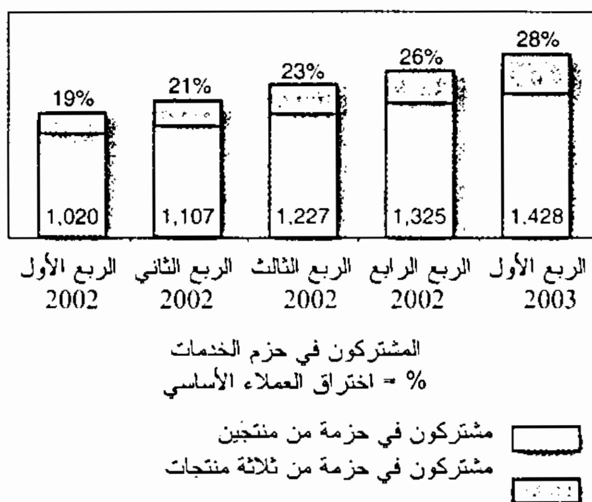
الهاتفية على الصعيد المحلّي والخارجي، وخدمات الإنترنت، وخدمات البرمجة الڤيديوية الرقمية المتطورة، والخدمات الصوتية والبيانية التجارية. وبدراسة البيانات الخاصة بعملائها، وجدت الشركة أن دورة رأس المال كانت بطيئة في حالة العملاء الذين اشتركوا في عدة منتجات (أُنظر إلى الشكل 3.12)[18].

ونتيجة لذلك، زادت شركة كوكس من تأكيدها على إقناع المشتركين بشراء اثنين أو أكثر من منتجاتها (أُنظر إلى الشكل 3.13)[19] – بطريقة تجعل العملاء يقتصرون في تعاملاتهم على الشركة على اعتبار أنه من الصعب التنقّل بين الخدمات المختلفة.

إعادة تعريف عملك التجاري وخط الإنتاج. ظلّت النصائح توجّه للمدراء لعدة سنين بأن يطرحوا على أنفسهم السؤال التالي: "ما هي التجارة التي تعمل فيها؟" يمكن لهذا السؤال البسيط ولكن العميق أن يؤدي في الغالب إلى إدخال تغييرات كبيرة في استراتيجية الشركة وخط إنتاجها. فشركات إنتاج المواد التجميلية تتابع عملاءها



الشكل 3.12 تأثر بيع المنتجات الإضافية على دورة رأس المال في شركة Cox Communications.



الشكل 3.13 نتائج تأكيد شركة كوكس على بيع المنتجات الإضافية.

طوال مراحلهم العمرية وتعرض منتجات تغطّي كامل احتياجاتهم بدءاً من كريمات حبّ الشباب إلى الكريمات التي تطيل عمر البشرة. والمصارف تفعل الشيء ذاته بتوفيرها منتجات تلبّي الحاجات المتغيّرة للعملاء طوال مراحلهم العمرية. وبما أن هذه الشركات تستثمر في العميل، يبدو من المنطقي إطالة أمد هذه العلاقة عبر توفير منتجات وخدمات تلبّي حاجات العميل التي تتغيّر مع مرور الوقت.

إن إعادة تعريفك لتجارتك وخط منتجاتك لا يرتبط فقط بتغيّر أولويات العميل مع مرور الوقت أو بالمراحل العمرية. وشركة U - Haul توفر مثالاً على ذلك. فقبل عدة سنين، لاحظت الشركة أن سوق تأجير الشاحنات يشهد منافسة تتزايد حدّة مع توفّر هامش ضئيل للأرباح. ولاحظت أيضاً أن العملاء الذين يستأجرون الشاحنات يحتاجون إلى مؤن موضبة أيضاً. وبتوفيرها تلك المؤن لعملائها الذين يستأجرون شاحناتها، لم تضف قيمة لعملائها

وحسب، بل وزادت حجم مبيعاتها من المنتجات ذات الهامش المرتفع من الأرباح. والمثال الثاني على توسيع نطاق الخدمات التجارية نجده في الشركات المصنّعة للسيارات التي دأبت منذ سنين عديدة على توفير التمويل لعملائها. وبالنظر إلى المنافسة العالمية الشديدة التي تشهدها هذه الصناعة والتي أدّت إلى تآكل هوامش أرباح مبيعات السيارات الجديدة، أصبح التمويل، وما يرافقه من خدمات مالية، أحد أكثر نواحي هذه الصناعة ربحية في الولايات المتحدة.

وتوفر شركة 7-Eleven مثالاً حديثاً على الدخول في تجارة جديدة من أجل تلبية حاجات العملاء. ففي يونيو/حزيران 2000، تقدّمت 7-Eleven ، وهي سلسلة متاجر تفتح على مدار الساعة (والتي تملّكتها الآن إحدى الشركات اليابانية)، بطلب للسماح لها بإدارة تجارة مصرفية انطلاقاً من متاجرها التي يصل عددها إلى 3500 متجر في اليابان. لكن ما دخلُ المتاجر بالصناعة المصرفية؟ إذا نظرنا من منظور المنتج أو العمليات، نجد أن هاتين التجارتين غير متجانستين. غير أن الشركة اتخذت هذا القرار بالنظر إلى الأمور من زاوية العملاء. فبما أن غالبية عملائها يجرون معاملاتهم البسيطة باستخدام النقود، فقد نتج عن إضافة ماكينات الصرف الآلي خدمة ذات قيمة مضافة لعملائها. ومن نافلة القول إن تلك الخدمة زادت من ربحية كل عميل بالنسبة إلى الشركة.

القول أسهل من الفعل. في حين أن بيع المنتجات الإضافية، وزيادة الحصة من المحفظة، وتعزيز خطوط الإنتاج تتّصف بالجاذبية من وجهة نظر الشركة، فهي ليست مفيدة دائماً من وجهة نظر العميل. فقبل سنين مضت، أجرى سيتي بنك وترافلرز عملية اندماج

بهدف بيع منتجات تأمين إضافية إلى عملاء المصرف وبالعكس. وحذا حذوهما في ذلك العديد من شركات التأمين، مثل ستايت فارم، عبر توسيع أعمالها لتشمل الخدمات المصرفية. لكن معظم محاولات بيع منتجات إضافية لم تكن ناجحة جداً.

ظلّت أمريكا أون لاين تحاول طوال عدة سنوات بيع خدمات إضافية للمشتركين معها. وعلى غرار غالبية الشركات، تعتقد أمريكا أون لاين بأن العملاء يفضلون شراء كامل احتياجاتهم من مكان واحد. لكن من غير الواضح إن كانت ملاءمة الشراء من مكان واحد تفوق في أهميتها نوعية العروضات المنافسة وجودتها وتنوعها.

من المعلوم أن شركة أمازون بدأت أعمالها ببيع الكتب عبر الإنترنت. ولكي تحقق المزيد من العائدات من عملائها، توسّعت في عروض منتجاتها لتشمل أقراص الموسيقى والدي في دي. وهي توفر الآن تشكيلة واسعة من المنتجات، بدءاً من الأزياء إلى اللّعب وأجهزة الحواسيب. وفي حين يرى البعض بأن قدرة المستهلك على شراء ماكينة لجزّ الأعشاب وكتاب يشرح كيفية جزّ الأعشاب من موقع الوب نفسه نجاحٌ مضاعفٌ، نجدُ أن هامش الأرباح المتولّد عن عميل أمازون لم يتحسن سوى بقدر طفيف، حيث ارتفع من 12$ تقريباً في مطلع العام 1997 إلى 15$ تقريباً في مطلع العام 2002[20].

لماذا يعتبر من المنطقي بالنسبة إلى شركة 7-Eleven التوسع في اتجاه الخدمات المصرفية في الوقت الذي تثير فيه المحاولات المماثلة التي قامت بها شركات التأمين الشكوك؟ هناك عاملان اجتمعا ضدّ توسّع ناجح في العروضات التجارية التي تقدّم للفئة نفسها من العملاء. العامل الأول هو مقاومة العميل. فعندما يبدو الدمج بين المنتجات أو الخدمات قليل الفائدة في الإنتاج (مثل صناعة السيارات وبطاقات

المعايدة اللتين تتقاسمان القليل من المهارات) أو في تطابق الصورة (مثل ساعات تايمكس وخواتيم الخطوبة)، تساور العملاءَ الشكوكُ في مثل هـــذه العروضـــات المشتركة. والعامل الثاني هو كفاءة الشركة أو افتقارها إلى الكفاءة. فحتى المنتجات المترابطة تتطلّب مهارات مختلفة مـــن أجل إنتاجها وتوصيلها (مثل المطاعم التي تقدّم وجبات سريعة والأطعمة المطبوخة التي تباع في السوبرماركت). أضف إلى ذلك أن خـــط الإنتاج المتنوّع يمكن أن يشتّت تركيز الشركة، مما يجعل منتجاً واحـــداً أو أكثـــر يعاني من جرّاء ذلك. والعبرة الأساسية هي: من الـــسهل تصوّر النمو، لكن من الصعب تحقيقه من الناحية العملياتية، وخصوصاً إذا تجاهلتَ الشكوك المتأصلة في تفكير العملاء أو الكفاءة المحدودة للشركات.

المحافظة على العميل

في غمـــرة حمـــاس الشركات لتحقيق النموّ، يركّز العديد منها بـــشكل شـــبه حـــصري على الدخول إلى أسواق جديدة، وطرح منتجات جديدة، واكتساب عملاء جدد. لكن غالباً ما تستخدم هذه الـــشركات "دلـــواً مثقوباً" – بمعنى أنه مع اكتساب تلك الشركات عملاء جدداً، ينفر العملاء القدامى منها. وهناك بعض الدراسات التي تـــشير إلى أن معـــدل المحافظـــة لدى الشركات العاملة في الولايات المتحدة يبلغ في المتوسط 80% تقريباً[21]. وبعبارة أخرى، ينفر قرابة 20 % في المتوسط من عملاء الشركة كل عام. وبتقدير تقريبي، هذا يعني أن الـــشركة تفقـــد في المتوسط ما يعادل كامل قاعدة عملائها في غضون خمس سنوات تقريباً.

كما تشير الدراسات إلى أن كلفة اكتساب العملاء أعلى بكثير

بوجه عام من كلفة المحافظة على العملاء الحاليين. ولذلك، من الواضح أنه ينبغي على الشركة أن تركّز على المحافظة على عملائها الحاليين. ومن دواعي الأسف أن العديد من الشركات لا تعرف حتى معدلات المحافظة أو معدلات نفور عملائها. ويكمن جزء من هذه المشكلة في عدم تقدير أهمية المحافظة على العملاء. وسنبيّن الآن مدى عمق تأثير المحافظة على العميل على كل من الحصة والسوقية والأرباح على المدى البعيد.

تأثير المحافظة على العملاء على الحصة السوقية. برغم محدوديتها كهدف، تستمرّ الحصة السوقية في لعب دور المقياس المهيمن الذي يراقبه المدراء ويديرونه باستمرار. يمكن للمحافظة على العملاء أن يكون لها تأثير دراماتيكي على حصة الشركة على المدى البعيد. فإذا نظرنا إلى المحافظة على العملاء – نفور العملاء أو نمط التنقّل في ظل السيناريوهات الثلاثة النظرية المبينة في الجدول 3.3، نلاحظ أن هذه السيناريوهات تمثّل سلوك العملاء في التنقّل مع الوقت بين شركتين متنافستين في صناعة ما (مثل شركة أمازون وبارنيز ونوبل، أو جنرال موتورز وفورد)[22]. في السيناريو الأول، معدل المحافظة على العملاء لدى الشركتين (أ) و(ب) يبلغ 80%. وعلى سبيل المثال، يستبدل 80% من عملاء جنرال موتورز سياراتهم أو شاحناتهم القديمة التي اشتروها من الشركة بمركبات جديدة من إنتاج الشركة نفسها، في حين ينفر 20% من العملاء أو ينتقلون إلى شركة فورد. وفي السيناريو الثاني، تتمكن الشركة (أ) (مثل جنرال موتورز) من تحسين معدل المحافظة على عملائها من 80% إلى 90% عبر توفير منتجات وخدمات أفضل لهم، في الوقت الذي يظلّ معدل المحافظة على العملاء لدى الشركة (ب) (فورد مثلاً) على حاله. وفي

السيناريو الثالث، تحقق الشركة (أ) نتائج أفضل على صعيد إرضاء عملائها، مما يرفع معدل المحافظة عليهم إلى 95%، في حين يستمرّ معدل المحافظة على العملاء لدى الشركة (ب) عند مستوى 80%. إذا بدأت الشركتان بحصتين سوقيتين متساويتين، ماذا ستكون الحصة السوقية لكل منهما على المدى البعيد في ظلّ السيناريوهات الثلاثة المختلفة؟

الجدول 3.3 جداول المحافظة على العملاء - نفور العملاء

		السيناريو 1			السيناريو 2			السيناريو 3	
		المشتريات عند زمن ز + 1							
		أ	ب		أ	ب		أ	ب
المشتريات عند زمن (ز)	أ	5%	95%	أ	10%	90%	أ	20%	80%
	ب	80%	20%	ب	80%	20%	ب	80%	20%

السيناريو الأول واضح نسبياً. فبما أن الشركتين تتمتعان بمعدل محافظة ومعدل نفور متساويين، فسينتهي الأمر بكل منهما إلى امتلاك 50% من السوق على المدى البعيد. لاحظ أن ذلك يحدث حتى في حال كانت حصتهما السوقيتان الابتدائيتان مختلفتين بدرجة كبيرة (مثل 90% و10%)، ولو أن ذلك لن يحصل بالسرعة نفسها. أما النتائج في السيناريوهين الثاني والثالث فأقل وضوحاً. ففي هذين السيناريوهين، ينبغي أن تملك الشركة (أ) حصة سوقية تزيد على 50% نتيجة لمعدل المحافظة المرتفع لديها، لكنها لن تستأثر بحصة سوقية نسبتها 100% لأنها تفقد في كل فترة بعضاً من عملائها لصالح الشركة (ب). وقد بيّنا في الملحق (ب) الصيغة الدقيقة لحساب الحصة السوقية على المدى البعيد. وبتطبيق تلك الصيغة على الحالة التي بين أيدينا، نجد أن الحصة السوقية للشركة (أ) على المدى

البعيد تساوي 66.67% في السيناريو الثاني، و80% في السيناريو الثالث.

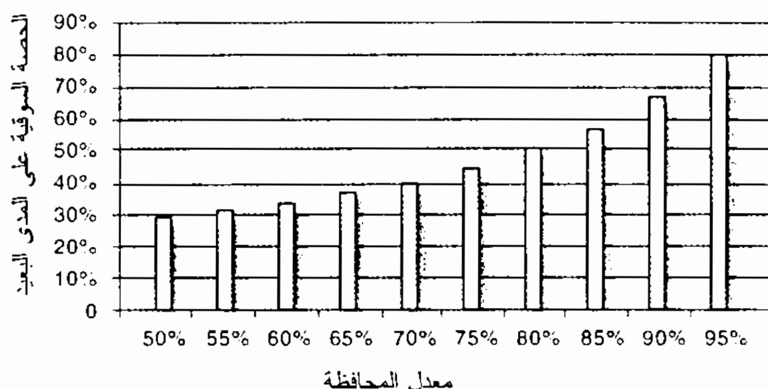
يوضح هذا المثال ثلاث نقاط هامّة. النقطة الأولى هي أنه يبيّن كيف أن التغيّرات في معدل المحافظة على العملاء تؤثر في الحصة السوقية. ففي هذا المثال، نتج عن رفع مستوى المحافظة على العملاء من 80% إلى 90% زيادة في الحصة السوقية للشركة (أ) على المدى البعيد من 50% إلى 66.67%. ومن السهل بوجه عام على شركة ما تقييم ما يساويه اكتساب نقطة إضافية في الحصة السوقية بالنسبة إليها. وعلى سبيل المثال، تقدّر بعض الدراسات أن مبيعات المركبات الجديدة في الولايات المتحدة في العام 2003 تجاوزت 400 مليار دولار[23]. وهذا يعني أن زيادة الحصة السوقية بمقدار نقطة واحدة يعادل 4 مليارات دولار من العائدات. وهذا النوع من التحليلات يساعد المدراء في تحديد المقدار الأقصى من المال الذي يستحقّ أو يُنفَق في سبيل تحسين معدل المحافظة على العملاء بمقدار معيّن.

تفيد الحكمة العامة، والتي تصحّ في الحالة التي بين أيدينا، بأنه بزيادة مستوى رضى العملاء، ستزيد من معدل المحافظة عليهم. وبعد الاستثمار في برنامج يهدف إلى كسب رضى العملاء، لا ينبغي أن يراقب المدير معدلات الرضى وحسب، بل وينبغي أن يربط بين تلك المعدلات وسلوك العملاء في الشراء لكي يحدد مدى تأثير البرنامج على المحافظة على العملاء. وعندها، سيساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كان الاستثمار في برنامج لرفع مستوى رضى العملاء قد وفّر عائداً مناسباً من عدمه.

والنقطة الأساسية الثانية التي يوضحها مثالنا هي أن الحصة

السوقية تزيد بمعدّل أسرع مع تزايد معدل المحافظة على العملاء. وعلى سبيل المثال، ساعدت زيادةُ معدل المحافظة بمقدار 10 نقاط مئوية، من 80% إلى 90%، الشركةَ (أ) في زيادة حصتها السوقية من 50% إلى 66.67%. وبالمثل، نجد أن تحسين معدل المحافظة لديها بنسبة لا تتعدّى 5 نقاط مئوية، من 90% إلى 95%، زاد من حصتها السوقية بالمقدار نفسه تقريباً، من 66.67% إلى 80%. يبيّن الشكل 3.14 العلاقة بين معدل المحافظة والحصة السوقية على المدى البعيد بالنسبة إلى الشركة (أ).

مما يؤسف له أن كلفة المحافظة على العملاء تزيد أيضاً بدرجة كبيرة بوجه عام مع بلوغ الشركات مستويات محافظة مرتفعة. وبعبارة أخرى، ستكون كلفة زيادة معدل المحافظة من 90% إلى 95% أعلى بوجه عام من كلفة زيادتها من 70% إلى 75%. ولذلك، إذا درسنا كلاً من الفوائد الكبيرة والتكاليف المرتفعة للمحافظة المتحسنة، نجد أن هناك مستوى مثالياً للمحافظة ينبغي على الشركة أن تكافح من أجل بلوغه. لاحظ ما يعنيه ذلك من أن التوصل إلى معدل محافظة نسبته 100%، أو معدل نفور نسبته صفر في المئة ليس هدفاً استراتيجياً مثالياً، بعكس ما يقترحه بعض الخبراء[24]. في الواقع، إذا كانت شركة ما تتمتع بمعدل محافظة يبلغ 100%، أو بمستوى رضى مثالي لدى العملاء، فمن المرجّح إلى حدّ بعيد أنها تبالغ في الاستثمار في عملائها ولا تتقاضى منهم أجوراً كافية، أو أن قاعدة عملائها صغيرها وشديدة الولاء أو لا خيار آخر لها سوى البقاء مخلصة للشركة (كأن تتعامل مع شركة احتكارية).



الشكل 3.14 تأثير المحافظة على الحصة السوقية على المدى البعيد.

تزداد هذه النقطة وضوحاً عندما تلاحظ أنه ليس كل العملاء يميلون إلى التعامل مع الشركة بالقوة ذاتها. فقد يحصل البعض منهم على قيمة عالية جداً من الشركة، في حين قد يحصل البعض على فوائد هامشية. وفي حين يمكن المحافظة على المجموعة الأولى بسهولة نسبياً، فمن الواضح أن ولاء المجموعة الثانية محفوف بالمخاطر. ومحاولة جعل العملاء الهامشيين موالين مهمة باهظة الثمن. وبرغم أنه يمكن للشركة زيادة معدل المحافظة عليهم عبر توفير عروضات خاصة لهم، فقد تفوق تكاليفُ تلك العروضات الفوائدَ المترتبة على المحافظة على العملاء الهامشيين وتثير استياء العملاء الأكثر ولاءً (ما لم يحصلوا على عروضات هم أيضاً، وهو ما سيقلل من الربحية المتولّدة عنهم من غير أن يؤثر ذلك في المحافظة عليهم). وبعبارة أخرى، ربما يكون ولاء العملاء الكلّي شعاراً جيداً في الإعلانات التجارية وهدفاً تحفيزياً جيداً للموظفين، ولكنه هدف تجاري تافه. فإذا كانت قاعدة العملاء مخلصة لك بنسبة 100%، فهذا يعني أنك تترك المال على الطاولة أمام عملائك أو أنك تركّز على شريحة ضيّقة وتتجاهل العملاء الآخرين المحتملين.

والرسالة الثالثة من مثالنا يمكن فهمها بملاحظة أننا تكلّمنا لغاية الآن عن الحصة السوقية على المدى البعيد لشركتين بدأتا بحصتين سوقيتين متساويتين. لكن ماذا سيحصل لو بدأتا بحصتين مختلفتين؟ وعلى سبيل المثال، إذا بدأت الشركة (أ) بحصة سوقية نسبتها 90%، كم ستبلغ تلك الحصة على المدى البعيد في ظلّ السيناريو الثاني أو الثالث؟ بدراسة الملحق (ب) بتمعّن، يتبيّن لنا أنه بصرف النظر عن الحصة السوقية الابتدائية للشركة (أ)، ستظلّ نسبتها على المدى البعيد 66.67% في السيناريو الثاني و80% في السيناريو الثالث. وهذا ما يقودنا إلى استنتاج مهم بشأن العلاقة بين المحافظة على العملاء والحصة السوقية للشركة. فحتى لو كانت الشركة (أ) تملك في الوقت الحالي حصة سوقية نسبتها 90% ومعدل محافظة 90% في الوقت الذي تملك منافستها حصة مقدارها 10% فقط ومعدل محافظة متدنٍ نسبياً مقداره 80%، فسوف تخسر الشركة (أ) حصتها على المدى البعيد لتستقرّ عند مستوى 66.67%! وبعبارة أخرى، إن حصة الشركة (أ) المهيمنة ومعدل المحافظة الفائق لديها ليسا مرتفعين بما يكفي لمنع تآكل تلك الحصة مع مرور الوقت. ربما تكون تلك حقيقة مؤلمة بالنسبة إلى العديد من الشركات، مثل جنرال موتورز التي فقدت نسبة كبيرة من حصتها السوقية على مرّ العقود الماضية على الرغم من الحصة السوقية الابتدائية المهيمنة ومعدل المحافظة المرتفع الذي كانت تتمتع به.

إذا كان ذلك بمثابة أمر واقع، ما الذي يمكن للمدير أن يفعله؟ بالنظر إلى الترابط بين معدل المحافظة والنفور، من السهل نسبياً رؤية كيف يُرجّح أن تتطور الحصة السوقية لشركة ما مع مرور الوقت.

وإذا كـــان المدير لا يهوى النتائج البعيدة المدى، يتعين في هذه الحالة تـــصميم بـــرامج لتغيير معدلات الاكتساب و/أو معدلات المحافظة. ومقـــدار تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية على المدى البعيد يوفـــر كذلك إرشاداً للمدير حول مقدار المال الذي ينبغي استثماره في برامج تعزيز معدل المحافظة.

تـــأثير معدل المحافظة على الأرباح – صناعة الهواتف اللاسلكية في الـــولايات المـــتحدة. برغم أن الحصة السوقية هي المقياس الأكثر اســـتخداماً من قبل مدراء التسويق، فإن معدل المحافظة يمثل أهمية الحصة السوقية على أقل تقدير بالنسبة إلى الأرباح على المدى الطويل. وهذا ما يتجلّى على وجه الخصوص في صناعة الاتصالات اللاسلكية.

في ديـــسمبر/كانون الأول 2002، كان حجم قاعدة المشتركين في صـــناعة الهواتـــف اللاسلكية في الولايات المتحدة أكثر من 140 مليون مشترك، يولّدون عائدات سنوية تزيد على 76.5 مليار دولار. وكـــان معدل النمو السنوي للعملاء الجدد لا يزال 9.7%. وحتى في ظـــل تـــراجع الأســـعار، بقي العائد بالنسبة إلى العميل ثابتاً طوال الـــسنوات الأربـــع أو الخمـــس الماضـــية، لأن العملاء زادوا من استخدامهم للهواتف الخلوية. ففي العام 2002، استخدم المستهلكون الأميركـــيون أكثر من 600 مليار دقيقة لاسلكية[25]. لكن بالرغم من الـــنمو المـــدهش في عدد المشتركين واستخدامهم للهواتف الخلوية، رقعـــت صناعة الاتصالات اللاسلكية تحت ضغط مالي شديد. وفي حـــين يـــرجع جزء من المشكلة إلى المصاريف الرأسمالية الثقيلة التي يتطلـــبها تحديث النظم، تمثّلت مشكلة رئيسية كبيرة أخرى في نفور العملاء.

أشـــارت عدّة دراسات إلى أن نفور العملاء المتوسط في صناعة الاتصالات اللاسلكية في الولايات المتحدة بلغ 2.5% في الشهر، أي حوالى 30% في العام[26]. وهذا يعني أن 42 مليون عميل، أو ما يقارب ثلث مجموع العملاء يتوقفون عن استعمال خدمات شركة اتصالات معيـــنة كـــل عـــام. وبما أن متوسط كلفة اكتساب العميل تتراوح مـــا بين S300 و$400 (اُنظر إلى الجدول 3.2)، فإن ذلك يُترجم إلى كلفة تتراوح ما بين 12.6 و16.8 مليار دولار، أو 16 إلى 22% من العائـــدات لمجـــرّد إبقـــاء عدد العملاء ثابتاً. وبما أن متوسط هامش التـــشغيل كان في حدود 20 – 30%، فقد كانت كلفة الاكتساب (أو إعادة الاكتساب في العديد من الحالات) مساوية لمجمل الأرباح التشغيلية لهذه الصناعة.

تعمـــل بعض الشركات بنشاط على التقليل من نفور عملائها من خلال توفير خدمات أفضل لهم، واستخدام نماذج تكهّنية معتمدة علـــى البيانات من أجل تحديد العملاء الذين يُحتمل أن يتحوّلوا إلى شـــركة أخرى وتعيين ممثلين خاصّين للتعامل مع النافرين المحتملين. والشركة بيل كندا قامت بذلك بنجاح باهر وتمكنت من الإبقاء على معـــدل عند مستوى 1.5%، وهو أفضل معدل في أميركا الشمالية. وإذا كـــان في مقدور صناعة الاتصالات اللاسلكية برمتها أن تحقق ذلـــك، فسوف تضيف 1.5 إلى 2 مليار دولار إلى أرباحها التشغيلية بـــدون أن تتكـــبّد مصاريف إضافية في تحسين معدل المحافظة على العملاء.

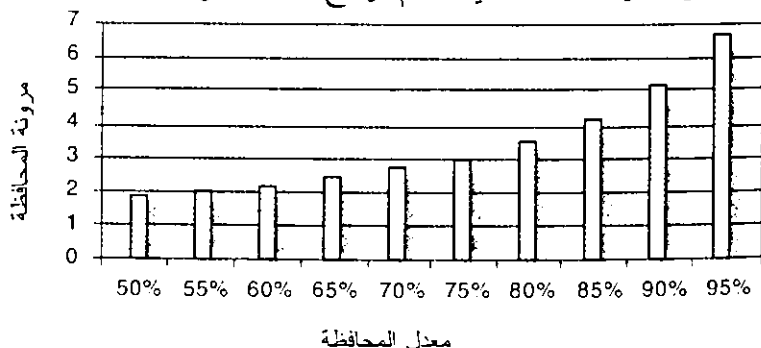
مرونة المحافظة. لكي نفهم ما للمحافظة على العملاء من تأثير علـــى الأربـــاح، من المفيد أن نقيّم النسبة المئوية للتغيّر في الأرباح

المناظـــرة لتغيّــــر نسبته 1% في معدل المحافظة على العملاء (وهو ما يـــسمّيه خبراء الاقتصاد بمقياس المرونة). يبيّن الملحق (ب) أن مرونة المحافظة تؤول إلى هذه الصيغة البسيطة جداً:

مرونة المحافظة = 1 + مضاعف الهامش

سبق أن بيّنّا في الفصل 2 كيف أن مضاعف الهامش يتفاوت مع معدل الخصم (أو كلفة رأس المال) ومعدل المحافظة على العملاء لدى الـــشركة. ويبيّن الشكل 3.15 مرونة المحافظة عند مستويات مختلفة لمعدل المحافظة على العملاء. يتبيّن من هذا الشكل أنه إذا كان معدل المحافظة على العملاء لدى شركة ما 80%، سينتج عن تحسّن مقداره 1% في هذا المعدل زيادة في أرباح الشركة (أو القيمة العمرية للعميل) بمعـــدل 1 + 2.5، أو 3.5%. وعلـــى نحو مماثل، ينبغي أن ينتج عن تحسن معدل المحافظة من 90% إلى 95% تحسن في الأرباح بمعدل 1 + 4.09، أو 5.09%[27].

تجـــدر الإشـــارة إلى أن هذا التحسّن في الأرباح لا يأخذ بعين الاعتـــبار كلفـــة تحسين مستوى المحافظة. غير أن هذه الصيغة توفر معـــايير مقارنـــة مفيدة في تقييم برامج المحافظة. وبعبارة بسيطة، إذا



الشكل 3.15 مرونة المحافظة عند مستويات مختلفة لمعدل المحافظة على العملاء.

افترضنا أن شركة نموذجية تتمتع بمعدل محافظة يبلغ 80%، وأن كلفة برنامج تطبقه الشركة للمحافظة على عملائها تزيد عن 3.5% من الأرباح المتولّدة عن تحسن مقداره 1% في المحافظة، فهذا يعني أن البرنامج مكلف جداً. كما تبيّن الصيغة حدوث زيادة في العائدات نتيجة لمعدل المحافظة – كل نقطة مئوية تعادل ما هو أكثر من النقطة التي سبقتها. لكن من المرجَّح أن تزيد كلفة المحافظة بدرجة كبيرة عند المستويات المرتفعة للمحافظة. ولذلك، فالرسالة هي أنه من غير المفضل بوجه عام أن يبلغ معدل المحافظة لدى شركة ما 100%.

لكن كيف يمكن مقارنة ذلك بالفائدة الناتجة عن زيادة هوامش الأرباح؟ المثير في الأمر أن للتحسن في هامش الربح المتولّد عن العميل (نتيجة لبيع منتجات إضافية، وزيادة حصة الشركة من محفظة العميل، إلخ) تأثيراً أقل على الربحية من تأثير تحسّن معدل المحافظة على العملاء. وكما بيّنا في الملحق (ب)، مع أن مرونة المحافظة تساوي (1 + مضاعف الهامش)، نجد أن مرونة الهامش تساوي 1[28]. وبما أن مضاعف الهامش يزيد على الصفر دائماً، فإن مرونة المحافظة أكبر من مرونة الهامش دائماً. وبعبارة أخرى، بافتراض أن التكاليف متشابهة، عادة ما يكون التحسن في معدل المحافظة بنسبة 1% أفضل للشركة من تحسن مشابه في هامش الربح المتولّد عن كل عميل.

لكن ماذا عن التوفير في تكاليف اكتساب العملاء؟ إن لتخفيض كلفة اكتساب العميل، وهو تأثير يظهر لمرّة واحدة فقط، وقعاً أقل على الربحية من تحسين معدل المحافظة أو الهامش، اللذين يحدث تأثيرهما على فترات متعدّدة. ولذلك، ربما يكون من الأفضل خفض التكاليف من زاوية النتائج المالية على المدى القصير (مثل تخفيض

كلفة الاكتساب)، لكن القيمة المالية الحقيقية تأتي من التخصيص الذكي للموارد الذي يهدف إلى تطوير الخدمات التي تقدّم للعملاء المربحين.

الخلاصة

قد بيّنا في هذا الفصل أنه ينبغي على الاستراتيجيات التي تعتمد على العميل أن تأخذ بعين الاعتبار وجهي قيمة العميل - القيمة التي توفرها الشركة للعميل، والقيمة التي يوفرها العميل للشركة. وهذه النظرة تراعي أهمية الاستثمار في العملاء وفي عائداتهم. أي أن هذه الحقيقة تكامل بين عالم التسويق، حيث يعتبر العميل ملكاً، والعالم المالي، حيث المال هو الملك. كما بيّنا أن تركيز الحملات التسويقية التقليدية على رضى العميل أو الحصة السوقية ربما يكون مضلّلاً في بعض الأحيان. وتكلّمنا عن المحفزات الرئيسية الثلاثة لربحية العميل (الاكتساب، والمحافظة، والهامش) وكيف تؤثر في صناعة القرار على صعيد التسويق. وذكرنا الاستراتيجيات المتنوّعة الهادفة إلى اكتساب العميل، والمحافظة عليه، وتنمية هامش الأرباح، وشرحنا كيف يمكن دراسة نتائجها على الصعيد المالي.

برغم أن هذا الفصل قد ركّز على القرارات الخاصة بالتسويق، هناك موضوع رئيسي في هذا الكتاب يتحدث عن العلاقة بين مفهوم القيمة العمرية للعميل والقضايا المالية. وفي الفصل التالي، نعالج بالتفصيل هذا الرابط عبر إظهار كيفية استخدامه في تقييم الشركات وتوجيه القرارات الخاصة بتملّك الشركات والدمج بينها.

الفصل الرابع

التقييم المعتمد على العميل

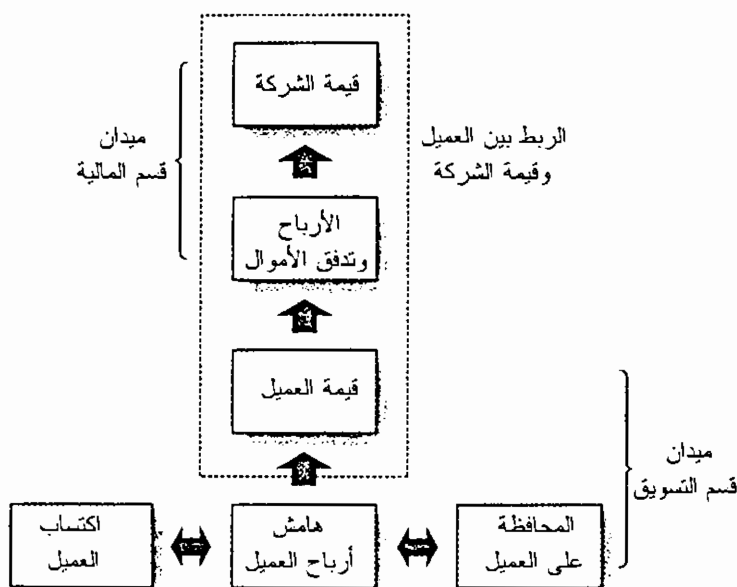
نأمـــل بأنك أصبحت تؤمن الآن بأن قيمة العميل مفهوم بالغ التأثير. وقد شرحنا في الفصل 3 كيف يمكن استخدام هذا المفهوم في إعـــادة صـــياغة طـــريقة مـــدراء التسويق في التفكير عند تصميم اســـتراتيجيات تعتمد على العميل. والأهم من ذلك أن هذا المفهوم يتحدّى العديد من وجهات النظر المتجذّرة في عقول مدراء التسويق. وعلى سبيل المثال، بيّنا كيف أن الحصة السوقية قد لا تكون مقياساً ملائماً للنجاح في العديد من الحالات. كما شرحنا لماذا لا يُعتبر تمتع شركة ما بعملاء مُقتنعين بالكامل أو بمعدل نفور يبلغ صفراً في المئة، هدفاً مثالياً.

سنتوسّع في هذا الفصل في دراسة هذا المفهوم بما يتجاوز حلقة مـــدراء التـــسويق بغـــرض تـــوفير إرشادات للمسؤولين التنفيذيين الرئيـــسيين، والمسؤولين الماليين الرئيسيين، وكبار المدراء حول كيفية اتخـــاذ القرارات الاستراتيجية الهامة. وسنوضح على وجه الخصوص كـــيف يمكن أن يساعد التقييمُ المعتمد على العملاء كبارَ المدراء في ناحيتين حيويتين - الدمج بين الشركات وتملّكها، وتقييم الشركات وأسعار أسهمها. ولهاتين الناحيتين أهمية بالغة بالنسبة إلى الإدارة العليا المؤتَمـــنة على رفع قيمة السهم إلى المقدار الأقصى عبر اتخاذ قرارات

حكيمة في الاستثمار وتحديد ما إذا كان يجدر تملّك شركة أخرى، أو الانـتقال إلى ملكـية شـركة أخرى. كما سنتكلم عن الرابط بين النـشاطات التسويقية وقيمة الشركة. ومن الأمور المثيرة أنه في حين يملك قسم المالية نفوذاً أوسع في معظم الشركات المباعة علناً، نجد أن تـأثير المتغيرات التي يحددها قسم التسويق (مثل معدل المحافظة) على القيمة المالية أكبر من تأثير الأدوات المالية (مثل كلفة رأس المال).

كيف يمكن لمفهوم بسيط لقيمة العميل على مستوى جزئي أن يتـصدّى لقضايا على مستوى الشركة مثل سعر السهم أو عمليات التملّك والاندماج؟ إن مقدمتنا التي يبينها الشكل 4.1 بسيطة للغاية. تعـتمد قـيمة الشركة على أرباحها الحالية والمستقبلية وعلى تدفق السيولة إليها. ولطالما كان تقدير السيولة أحد الميادين التقليدية لقسم المالـية. والمحلّلـون المالـيون مكلّفون عادة بتوقّع السيولة المستقبلية للـشركة، وتقدير تركيبة التكاليف ومعدل الخصم لديها، ثم التوصل إلى قيمـتها الـسوقية وسعر سهمها بناء على طرق مثل تحليل تدفق الأموال المخصوم[1].

وعلى العكس من ذلك، يركّز قسم التسويق على نحو تقليدي على تلبية حاجات العملاء وتصميم برامج توفّر لعملاء الشركة قيمة أكـبر مـن القيمة التي توفرها منافستها. وبعبارة أبسط، يُعنى قسم التسويق بالعميل، والشركة، والشركات المنافسة. وكنّا قد جادلنا في الفـصل 3 بأنـه ينبغـي توسيع أفق هذا التفكير: ينبغي على مدراء التـسويق تـصميم اسـتراتيجيات تعتمد على العميل وتركّز على اكتـسابه، وعلى هامش الأرباح، وعلى معدل المحافظة. وهم بذلك يؤثرون ضمناً في القيمة المالية للشركة.



الشكل 4.1 الربط بين قيمة العميل وقيمة الشركة.

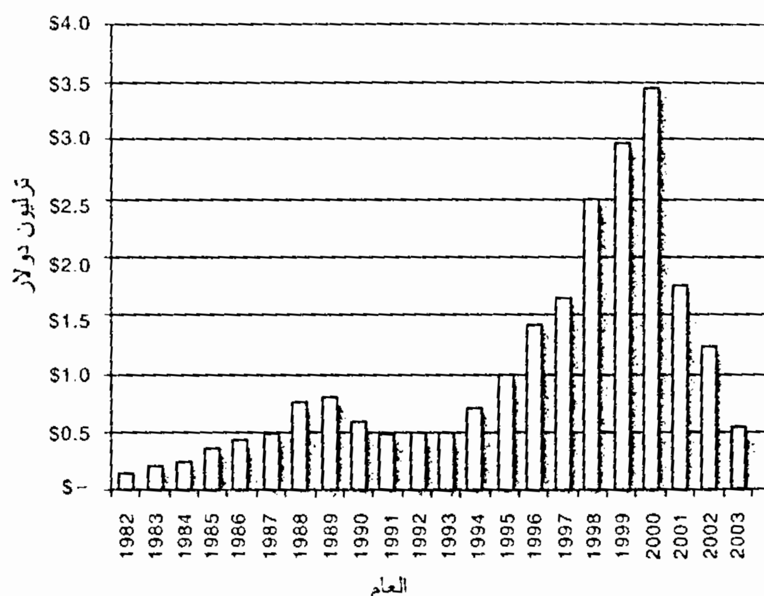
توفــر قيمة العميل رابطاً حيوياً بين القرارات المتعلّقة بالتسويق وقــيمة الشركة. وإذا استثنينا النواحي المالية الصرفة، مثل تحويلات العملات، نجد أن كافة الأرباح وتدفّق الأموال (الذي يشكل الأساس في تقيــيم الشركة) يأتي من العملاء الذين يشترون منتجات الشركة وخدماتها. وإذا كان في مقدورنا تقييم القيمة العمرية للعميل (المماثل لتقييم تدفق الأموال المخصوم)، سيكون في وسعنا كذلك تقييم قيمة قاعــدة العمــلاء الحالــية بأكملها. وتتيح لنا معرفة كلفة اكتساب العمــلاء ومعــدل المحافظــة عليهم تقدير عدد العملاء المستقبليين وقيمــتهم. وبعبارة أخرى، توفر لنا قيمة العميل الوحيد لبنة البناء في توقّــع تدفــق الأموال – وبالتالي قيمة – الشركة. وبناء على ذلك، ينبغي علينا أن تشكّل الأرضية المشتركة والعملة الموحّدة بين قسمي التــسويق والمالــية. وبناء على هذه المقدمة البسيطة، سنشرح كيفية

استخدام قيمة العميل في اتخاذ القرارات التي تتعلّق بتملّك الشركات أو الدمج بينها، إضافة إلى مساعدة المحلّلين، والمستثمرين، وكبار المدراء في تقييم قيم شركاتهم.

اكتساب العملاء مقابل تملّك الشركات

في حين يوفر اكتساب عملاء جدد فرصة "في كل مرّة" لكي تنمو الشركة عضوياً، يوفر تملّك شراء شركة أخرى طريقة سريعة لزيادة حجم قاعدة العملاء. كما أن تملك الشركات يعتبر ضرورة استراتيجية في نظر الكثيرين، لأن النمو العضوي عن طريق اكتساب عملاء جدد في سوق حالية يتباطأ مع بلوغ التجارة الأساسية التي تعمل فيها الشركة مرحلة النضج.

كانت فترة التسعينات من القرن الماضي فترة ازدهار بالنسبة إلى عمليات التملّك والاندماج. فمع نمو الاقتصاد، زادت الضغوط على الشركات لكي تنمو بوتيرة أسرع. وبدا تملّك الشركات الأخرى طريقة مضمونة لكسب ميزة تنافسية في هذا الاقتصاد الذي ينمو بخطى متسارعة. وفي ذروة الهوس بإجراء عمليات الدمج في العام 2000، بلغت القيمة الإجمالية لصفقات التملّك والاندماج في العالم أجمع حوالى 3.5 ترليون دولار (اُنظر إلى الشكل 4.2). أنفقت الشركات مبالغ طائلة من المال على عمليات التملّك والاندماج تلك، واعتمدت عليها في دعم نموها المستقبلي. وعلى سبيل المثال، اشترت شركة جونسون & جونسون 52 مؤسسة تجارية مقابل 30 مليار دولار[2]. وتملّكت شركة Wells Fargo & Co. في السنوات الخمس عشرة الأخيرة 450 شركة[3]. وفي صناعة السيارات، أبرمت الشركات المتنافسة عمليات دمج نتج عنها شركات عملاقة مثل



الشكل 4.2 النزعة إلى إبرام صفقات اندماج.

DaimlerChrysler AG. ولا تزال هذه اللائحة تنمو باطراد. وبرغم أن فـورة الإنترنت قلّلت من وتيرة هذه النشاطات بدرجة كبيرة في الفتـرة الواقعة بين عامي 2001 و2002، فقد عاد النشاط إلى هذه السوق من جديد. ففي مطلع العام 2002، كان هناك 10% فقط من كبرى شركات التكنولوجيا المئة التي لديها استعداد لإجراء عمليات تملّـك، وبحلول أبريل/نيسان من العام 2003، قفزت تلك النسبة إلى 60%. كمـا عبّـرت المصارف، والمؤسسات الترفيهية، وغيرها عن اهتمام مماثل[4]. وبالاختصار، باتت عمليات التملك والاندماج مكونة رئيسية في البيئة التجارية.

لكـــن كيف تقيّم الشركات عمليات التملّك؟ من الواضح أن الفكرة القائلة بأن السوق أداة فعّالة (بمعنى أنها تقيّم الشركات بشكل صـــحيح) تثير الشكوك. فالغرور يلعب دوراً بارزاً، والقيمة يمكن أن تـــتذبذب بدرجـــة كبيرة في غضون فترة زمنية قصيرة. وعلى سبيل المثال، بيعت شركة Snapple، في فترة تقل عن خمس سنوات، مقابل 1.7 ملـــيار دولار (لـــشركة Quaker)، ومقابل 300 مليون دولار (لـــشركة Triarc)، ومقابل مليار دولار تقريباً (لشركة Cadbury Schwepps). وبمـــا أن هذه العمليات استندت إلى توقّعات شكلية بـــتدفق الأمـــوال، فهـــذا يعـــني أنها استندت إلى فرضيات شديدة التـــباين.أضف إلى ذلك أن معظم التوقعات تميل إلى الاستناد إلى أن الـــشركة "ســـتنمو بنسبة 'ن' في المئة"، حيث تعتمد قيمة 'ن' على الأمل بقدر ما تعتمد على تفحّص سلوك (العملاء) الأساسي.

ومع كل هذه الترليونات من الدولارات التي تجري المجازفة بها، يأمل المرء بأن تكون عمليات التملّك والاندماج تلك جيدة بالنسبة إلى الـــشركات وحملة أسهمها. لكن مما يؤسف له أن هذا الأمل لا يتحقق غالباً. فالدراسات المتوالية تشير إلى أن غالبية عمليات التملّك والانـــدماج لم تفـــشل في إضافة قيمة لحملة الأسهم وحسب، بل وقـــضت علـــيهم. وقد تفحّص مارك سيرُوِير في أطروحته في كلّية كولومبـــيا لإدارة الأعمال عمليات التملّك خلال الفترة الممتدّة بين عامي 1979 و1990 ووجد أنه كانت لعمليات الاندماج تلك نتائج سلبية على حملة الأسهم. وفي العديد من الحالات، تراجعت عائدات حملة الأسهم بمقدار 16 في المئة على امتداد السنوات الثلاث التي تلت عمليات التملّك. والمشوّق في الأمر أن كلما كان زاد المبلغ المدفوع

مقابل التملّك، كلما زاد حجم الضرر الذي لحق بالقيمة. من الناحية العملية، تجادل هذه الدراسة بأنه في حين يعتبر النجاح المشترك أحد الأسباب الرئيسية التي يشار إليها عند إجراء عملية تملّك أو اندماج، نجد أنه من الصعب تحقيق ذلك النجاح[5].

غالباً ما يذكر كبار المدراء سببين لإجراء عمليات التملّك والاندماج: زيادة حجم العائدات وخفض التكاليف. لكن غالباً ما لا يتحوّل أي من هذين الهدفين إلى واقع ملموس. ففي دراسة أُعدّت في إحدى الجامعات الميثودية الجنوبية لـ 193 عملية اندماج بين عامي 1990 و1997، تبيّن أن تلك العمليات لم تساعد في زيادة النمو. وبالمقارنة مع الشركات المناظرة في الصناعة، حافظ 11 في المئة فقط من الشركات المستهدفة على نمو عائداتها بعد الربع الثالث على الإعلان عن الاندماج. وأجرت McKinsey & Company دراسة شملت 160 عملية تملّك في 11 قطاعاً صناعياً في العامين 1995 و1996 ووجدت أن 12 في المئة فقط من هذه الشركات تمكنت من تسريع معدلات نموها بدرجة كبيرة في السنوات الثلاث التالية. كما وجدت بأن ما يصل إلى 40 في المئة من عمليات الاندماج فشلت في تخفيض التكاليف الذي كان يُفترض حصوله نتيجة لتلك العمليات[6].

ترى، لماذا يستمرّ كبار المدراء في تأييد عمليات الاندماج والتملّك برغم الأدلّة المتضافرة ضدّها؟ برغم العدد الهائل من المقالات والكتب التي تسلّط الأضواء على عوامل مثل الثقة الزائدة في الإدارة، والصعوبات المترافقة مع التنفيذ، وتعارض الثقافات، هناك ناحية واحدة حظيت بقليل من الانتباه نسبياً يصفها سيروير "بإغراء وخطر نماذج التقييم المعقدة التي يكثر الاستشاريون من استخدامها". يمكن

لمـــا يـــسمّى بـــنماذج التقييم المعقدة (مع ما يرافقها من العديد من فرضيات ضمنية) إخفاء النواحي الحرجة لعمليات التملّك، مما يجعل مـــن الصعب على كبار المدراء تقييمها. لكننا نحتاج بالرغم من ذلك إلى طريقة ما لتقييم هذه العمليات التي عادة ما تصل قيمتها إلى مئات الملايين وربما مليارات الدولارات. وسنبيّن كيف أن قيمة العميل توفّر مقاربـــة بسيطة وبديهية تساعد في تقييم عمليات تملّك الشركات. ومرّة أخرى نكرّر الشعار القائل إن من الأفضل أن تكون محقاً على نحو مبهم بدلاً من أن تكون مخطئاً بشكل قاطع.

تملّك شركة AT&T لشركتي TCI وMediaOne

بـــرز في صـــناعة الاتصالات بوجه عام – والصناعة الكابلية بـــوجه خـــاص – العديـــد مـــن عمليات التملّك والاندماج. وفي التـــسعينات من القرن الماضي، لفتت شركة AT&T واستراتيجيتها الواســـعة النطاق الكثير من الانتباه – أولاً عندما دفعت 110 مليار دولار مـــن أجـــل شراء TCI وMediaOne، وعندما اتخذت قراراً بتأســـيس AT&T Broadband كـــشركة منفصلة، ومؤخراً عندما تقـــدمت Comcast بعرض شراء تجارتها الخاصة بالخدمات العريضة الـــنطاق. تتميّـــز الخدمات العريضة النطاق بالتعقيد نتيجة لجملة من العـــوامل مثل التطورات التقنية، وتطور حاجات المستهلكين، والعدد الكـــبير مـــن التحالفات وعمليات الاندماج. لكن من المفيد متابعة اســـتراتيجية AT&T وإظهار كيف أن قيمة العميل تلعب دوراً هاماً في فهمها.

لمـــاذا السعي إلى النمو في الصناعة الكابلية؟ شهدت الصناعة الكابلـــية الأميركية عمليات اتحاد واسعة. ففي العام 1998، كانت

الشركات الكابلية الثلاث الأولى في الولايات المتحدة تستحوذ على 49% من المشتركين. وبعد ذلك بثلاث سنوات، عندما عرضت Comcast تملّك تجارة AT&T الكابلية، كانت تلك النسبة قد وصلت إلى 65%. وفي العام 1999 فقط، تم الإعلان عن 93 صفقة شملت 29% من كافة المشتركين في الخدمات الكابلية أو استكمالها[7]. ولعبت الشركة AT&T دوراً رئيسياً في عمليات الاندماج عبر تملّك Telecommunications Inc. (TCI) وMediaOne لقاء 110 مليارات دولار.

أعطى الخبراء في الصناعة والمدراء التنفيذيون في الشركات عدة أسباب لهذا الاندفاع نحو الاتحاد. السبب الأول هو أن دمج الأسواق المتباعدة جغرافياً ضمن شبكة كابلية على الصعيد الوطني سيحقق الكفاءة في البنية التحتية وفي تكاليف التسويق. والسبب الثاني هو أن الاتحاد سيحسّن من القدرة التفاوضية في المفاوضات مع مقدمي الخدمات مثل HBO. والسبب الثالث وربما الأكثر أهمية هو أن الاتحاد يضع الفائزين في موقع يُحسدون عليه في صراعهم من أجل "الميل الأخير" الذي يسبق منازل المستهلكين - ربما إرسال الصوت، والبيانات، والفيديو حسب الطلب، ومحطات التلفزة التفاعلية، وجملة من التطبيقات الأخرى.

وبالإضافة إلى هذه الأسباب الاستراتيجية الخاصة بالصناعة ككلّ، كان لدى شركة AT&T أسباب أكثر إلحاحاً للدخول في ميدان الخدمات الكابلية والخدمات العريضة النطاق. فالتشريعات الجديدة كانت قد فتحت تجارة الهواتف المحلّية والخارجية أمام مزيد من المنافسة. ولذلك، سعت الشركة إلى الإمساك بقسم من التجارة

الهاتفية المحلّية، وأصبح الإرسال الهاتفي الكابلي أولوية في سبيل ذلك. وفي نفس الوقت، كانت شركات Bell المحلّية تتسلل إلى تجارة AT&T للمسافات البعيدة. ونتيجة لذلك، بدأت تجارة المسافات البعيدة، التي اعتبرت من الناحية التاريخية كمصدر أرباح يُعتمد عليه لشركة AT&T، تخسر مواقعها. في الواقع، تراجعت عائدات الشركة من الاتصالات البعيدة بنسبة 23.7%[8]. توقّع مايكل آرمسترونغ، المسؤول التنفيذي الرئيسي في AT&T، بأن يستمرّ هذا الميل عندما أشار إلى أنه من المتوقع أن تشكّل الاتصالات البعيدة 13% فقط من عائدات الشركة بحلول العام 2004، بعد أن كانت 42% في العام 1998[9]. وهذا ما زاد من إلحاح الشركة في النمو في الميادين الأخرى، مثل الخدمات الكابلية واللاسلكية.

الواقع الاقتصادي. تشير التقارير الاقتصادية، إضافة إلى التحليلات المالية، إلى أن الحافز الرئيسي لتملك AT&T لشركتي MediaOne وTCI كان الوصول إلى 16.4 مليون مشترك و28 مليون عائلة يشملها نظامهما. وهذا يعني أن AT&T أنفقت من الناحية العملية 4200$ من أجل تملّك كل منزل يستخدم الخدمات الكابلية[10]. وعلى الرغم من أن تملّك هاتين الشركتين الكابليتين وتأمين فرصة الوصول إلى عدة ملايين من العائلات كان منسجماً مع استراتيجية AT&T، فالسؤال الذي ظلّ مطروحاً هو لماذا دفعت AT&T هذا المبلغ الكبير؟

لكي نجيب عن هذا السؤال، سنستخدم مرّة أخرى القيمة العمرية للعميل وصيغتنا البسيطة. فلكي يكون قرار الشركة مجدياً من الناحية الاقتصادية، يتعين أن تكون القيمة العمرية لعملاء الشركة

إضافة إلى الأرصدة الأخرى أكبر من كلفة تملّكها. بإنفاق 4200$ على كل عميل، تملّكت الشركة أرصدة غير ملموسة (أي العملاء) وأرصدة ملموسة (أي البنية التحتية مثل الخطوط الكابلية). تشير بعض الدراسات إلى أنه لكي تبني شركة شبكة جديدة، ستحتاج إلى إنفاق 1000$ تقريباً على البنية التحتية مقابل كل منزل يتم إيصال الخدمات إليه[11]. غير أن AT&T احتاجت إلى إنفاق مبالغ كبيرة على عمليات إصلاح نظم TCI القديمة وتحديث البنية الموجودة لكي تتوافق مع التطبيقات المستقبلية مثل الصوت والبيانات. وتقدّر دراسة أجراها مورغان ستانلي بأن كل مشترك في الهاتف يضاف إلى الشبكة (من أجل السماح بالإرسال الهاتفي الكابلي) سيكلّف حوالى 1210$. وبعبارة أخرى، بما أن قيمة البنية التحتية القائمة وكلفة تحديثها متساويتان تقريباً، فهذا يعني أنه لا توجد قيمة كبيرة ملموسة ناتجة عن تملّك الشبكة. أي أنه ينبغي تخصيص المبلغ 4200$ بكامله لتغطية كلفة اكتساب العميل.

إذا افترضنا مضاعف هامش كثير التفاؤل مقداره 4 (وهو ما يقتضي افتراض معدل خصم مقداره 12% ومعدل محافظة يفوق 90 %)، سيترجَم ذلك إلى ربح سنوي مقداره 1050$ مقابل كل عميل لكي يعادل كلفة الاكتساب. فهل كان من اليسير على AT&T تحقيق هذا الهدف؟

يمكن لمصدري العائدات المباشرَين، الاشتراك في الخدمات الكابلية (50 – 60$ في الشهر) والوصلة السريعة للإنترنت (40$ في الشهر) أن ينتجا حوالى 100$ في الشهر على شكل عائدات. وبرغم أنه من المرجح أن يزيد مقدار الخدمات التي تشترك فيها العائلات،

وخصوصاً الدخول إلى الإنترنت، فلم يكن من المرجح نمو عائدات هاتين الخدمتين بدرجة كبيرة بسبب المنافسة المتزايدة من المحطات الفضائية وخطوط المشتركين الرقمية. والمصادر الإضافية للعائدات تتضمن خدمات مثل الإرسال الهاتفي الكابلي، والإرسال الڤيديوي عند الطلب، والألعاب التفاعلية. وبرغم أنه من الصعب تقدير عائدات هذه الخدمات بدقّة، فقد افترضنا دخلاً متفائلاً مقداره 100$ في الشهر على شكل عائدات إضافية. أي أنه في حالة السيناريو الأمثل، ستتضاعف العائدات الإجمالية الشهرية مقابل كل عميل لتصل إلى 200$ في الشهر، أو 2400$ في العام. ومن أجل توليد 1050$ من الأرباح لمجرّد استرداد تكاليف الاكتساب وتحقيق التعادل، يلزم التوصل إلى هامش أرباح نسبته 43.75%.

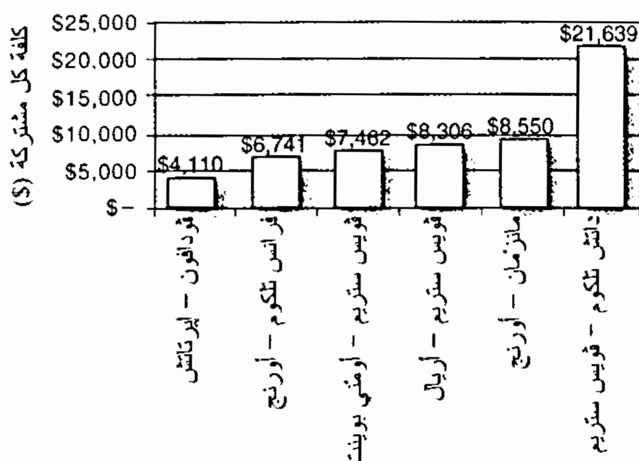
الواقع. للوهلة الأولى، يبدو التحليل الاقتصادي قابلاً للتحقيق لأن العديد من الشركات التي تعمل في الصناعة الكابلية أعلنت عن هامش أرباح في حدود 30 – 45%. بالنسبة إلى AT&T، كان ذلك السيناريو غير واقعي لجملة من الأسباب. السبب الأول هو أننا بالغنا في التفاؤل عندما افترضنا أن معدل المحافظة يبلغ 90%. فالتقديرات الخاصة بهذه الصناعة تشير إلى أن معدل النفور الشهري بلغ 1.7% في العام 2001 وأنه وصل إلى 2.2% في العام 2005. وهذا يُترجَم إلى معدل محافظة سنوي مقداره 81.4% في العام 2001، و76.6% في العام 2005. السبب الثاني هو أنه باستخدام 200$ في الشهر من العائدات مقابل كل عميل، افترضنا ضمناً أن كافة عملاء TCL وMediaOne المشتركين في الخدمات الكابلية سيبدأون على الفور باستخدام خدمات متعددة تتضمن الخدمات

الكابلـــية، والإرسال الهاتفي الكابلي، ووصلة الإنترنت، والإرسال الڤـــيديوي عـــند الطلب. من الواضح أن هذا الافتراض بعيد عن الواقـــع. وعلـــى ســـبيل المثال، بلغ الاشتراك في الوصلة السريعة للإنترنت 25 – 35% من مستخدمي الشبكة في العام 2000 وكان مـــن المـــتوقع أن يصل إلى 57% من مستخدمي الإنترنت في العام 2005. وعلـــى نحو مماثل، عند نهاية العام 2001، كان من المتوقع حـــصول 1.3 مليون عميل فقط على خدمات هاتفية عبر الخطوط الكابلـــية[12]. والسبب الثالث هو أننا استخدمنا في تقديراتنا مصادر للعائـــدات مـــثل الهاتف، ووصلة الإنترنت، والڤيديو عند الطلب. تعتـــبر فكرة التقارب وبيع الخدمات الإضافية من العوامل الرئيسية الـــتي تدفـــع في اتجـــاه تكـــوين الاتحـــادات في صناعة الإرسال العريض النطاق. لكن كان من الصعب على معظم الشركات تحويل تلـــك النظـــرة إلى واقـــع ملمـــوس. وكان قرار AT&T بتجزئة الـــشركة إلى أربع تجارات منفصلة (خدمات لاسلكية، وخدمات عريـــضة الـــنطاق، وخدمات المستهلكين، وأعمال تجارية مختلفة) مؤشـــراً علـــى هذه الحقيقة. والسبب الرابع هو أنه حتى في حالة أكثـــر الافتراضـــات تفاؤلاً، بالكاد كانت AT&T ستتمكن من اســـترداد كلفـــة الاكتساب التي تبلغ $4200 لكل عميل. وأخيراً، عـــندما أبرمت AT&T صفقة الشراء، كان هامش أرباحها 20% تقـــريباً، هو بعيد كل البعد عن هامش الأرباح 44% اللازم لموازنة التكاليف[13].

وفي الوقت الحالي، خلصت غالبية التقارير الخاصة بهذه الصناعة إلى أن AT&T دفعت ثمناً زائداً من أجل تملّك TCI وMediaOne.

ويعتقد بعض المحلّلين بأن AT&T ستجني، على أساس كل مشترك، أرباحــاً تتــراوح ما بين 53 مليار دولار و58 مليار دولار، وهو ما يُتــرجَم إلى 3000$ تقريباً لكل مشترك، وهو تقدير مبالغ فيه أيضاً بالنظــر إلى الأسباب التي أوردناها سابقاً. وفي 8 يوليو/تموز 2001، عرضت شركة Comcast (والتي حققت هامش أرباح بلغ 45% – والذي يعدّ من بين أعلى النسب في هذه الصناعة) دفع مبلغ 58 مليار دولار، بما في ذلك ضمان 13.5 مليار دولار من الديون، مقابل شراء خــدمات AT&T العريضة النطاق. وبعد أسبوع من ذلك التاريخ، رفضت AT&T ذلك العرض. ثم عادت Comcast ورفعت المبلغ إلى 72 ملــيار دولار تضمنت حصة AT&T في أميركا أون لاين والتي تبلغ 25%. وفي نوفمبر/تشرين الثاني 2002، وافقت لجنة الاتصالات الفيدرالية على عملية التملّك.

هــل تعلّمت الشركات من هذا الدرس؟ إذا بدت استراتيجية AT&T في الــتملّك مكلفة بعض الشيء، كيف يمكننا تبرير ما تقوم بــه الــشركات الأخرى في هذه الصناعة؟ في خريف العام 1999، دفعت شركة داتش تلكوم الألمانية 6000$ مقابل كل عميل من أجل شــراء شــركة One 2 One البريطانية. وبعد ذلك بشهرين، دفعت شــركة مانــزمان الألمانية أكثر من 8000$ مقابل كل مشترك من أجل شراء شركة شركة أورنج. وبعد وقت قصير من ذلك، دفعت شركة ڤودافون 12400$ مقابل كل عميل من أجل شراء مانــزمان. وأخــيراً، تفوّقت داتش تلكوم على سائر الشركات الأخرى عندما دفعت أكثر من 21000$ لقاء كل عميل من أجل شراء ڤويس ستريم (اُنظر إلى الشكل 4.3)[14].



الشكل 4.3 بعض عمليات الاندماج والتملّك التي شهدتها صناعة الاتصالات اللاسلكية بين عامي 1999 و2002.

من الواضح أن الشركات الساعية إلى التملّك كانت في العديد من الحالات تشتري الرخصة من أجل الدخول في سوق معينة، مما يعني أن الكلفة المناظرة لكل مشترك محتمل ربما تكون أدنى بكثير من الكلفة المناظرة لكل مشترك حالي. وبعبارة أخرى، اعتمدت هذه الشركات على اكتساب العملاء وعلى توسيع قاعدة العملاء. ومع ذلك، من السهل نسبياً تحويل كلفة الاندماج والتملّك الكلّي إلى كلفة مناظرة لكل عميل، ومقارنة هذه الكلفة بالقيمة المحتملة للعميل. كما أن هذه العمليات تقتضي افتراضات صريحة بخصوص معدل الاكتساب ومعدل المحافظة والقدرة على التوسّع، وهو ما يمكن دراسته بتمعّن بعد ذلك. غير أن هذه الافتراضات تكتنفها التوقعات المتراكمة المتعلّقة بالعائدات والتي تعتبر العنصر الأساسي في معظم التحليلات المالية.

من المثير الإشارة إلى أن صفقات التملّك التي شهدتها مؤخراً صناعة الاتصالات اللاسلكية أولت الكثير من الاهتمام لقيمة العميل.

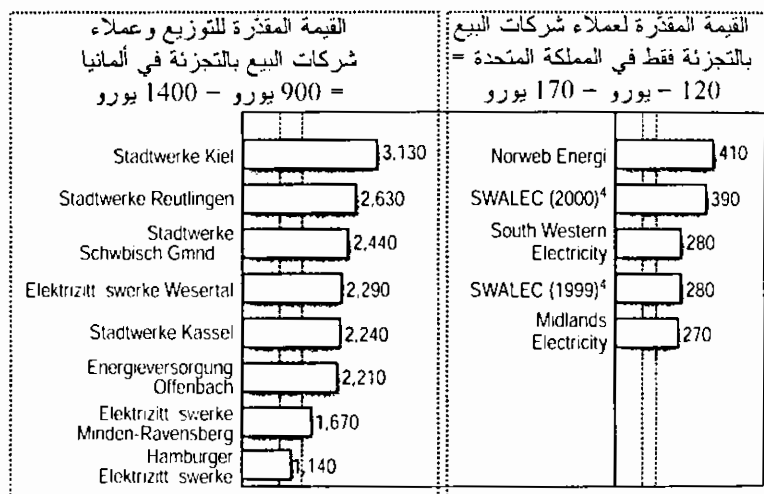
وعلـــى ســـبيل المثال، وافقت شركة Cingular في 18 فبراير/شباط 2004 على شراء AT&T Wireless مقابل 41 مليار دولار. وبما أن AT&T Wireless كانـــت تملـــك قرابة 22 مليون مشترك في ذلك الـــوقت، فذلك يعني أن كلفة كل مشترك بلغت S1860 تقريباً، في الوقت الذي بلغت فيه عائداته الشهرية S60 تقريباً[15].

صفقات التملّك في الصناعة الخدمية الأوروبية

مـــن الـــبوادر المشجعة، وإن تكن ظهرت في وقت متأخر، أن الاستشاريين والمحلّلين بدأوا يقيّمون عمليات الاندماج والتملّك بهذه الطـــريقة. والـــشكل 4.4 يوضح تحليلاً معتمداً على العميل أجرته McKinsey and Company من أجل تسليط الضوء على صفقات التملّك المكلفة التي شهدتها سوق الخدمات الأوروبية[16]. وعلى سبيل المـــثال، يقدّر هذا التحليل أنه في الوقت الذي لم تكن تتجاوز قيمة عمـــيل شـــركات بيع الخدمات بالتجزئة في المملكة المتحدة 120 – 170 يورو، دفعت الشركات من الناحية الفعلية ما بين 270 يورو و 410 يورو في صفقات التملّك. تشير هذه الفجوة الواسعة إلى واحد من أمرين: (أ) إما أن الصفقة تضمنت شراء أرصدة أخرى (مصانع، رأسمال عامل، إلخ)، أو (ب) أن قيمة التوسّع الممكن مرتفعة.

لاحظ أننا لا نريد من وراء ذلك نُصح أرباب الصناعة بالتخلّي عـــن إبرام صفقات تملّك واندماج أو التخلّي عن النماذج التقليدية المعقـــدة الـــتي تُـــستخدم في تحليلها. وما ننصح به بكل بساطة هو اســـتخدام طريقة بديلة لتقييم هذه الصفقات، وبوجه خاص، تقييم الـــتوقعات المـــتعلّقة بالعائدات التي تصاحب إبرامها. وهذه الطريقة الـــبديلة، وإن لم تكن أبسط، فهي أكثر بداهة. ومن المحتّم أن تقود

الثمن المدفوع لقاء كل عميل في صفقات التملّك التي أُبرمت بين عامي 1998 و2000، باليورو



1. في حالة صفقات الشركات التي تقتصر على البيع بالتجزئة، يتضمن الثمن المدفوع كلفة اتفاقيات شراء القدرة على المدى البعيد.
2. بما في ذلك المنتجات التي توفرها عادة معظم الشركات الخدمية المحلية الألمانية، مثل الكهرباء، والغاز، والماء، والطاقة؛ مع افتراض المحافظة على العملاء لمدة 10 سنوات في المتوسط.
3. بافتراض أن 25% من العملاء يشترون خدمات الغاز والاتصالات إضافة إلى الكهرباء مع المحافظة على العملاء لمدة 10 سنوات في المتوسط.
4. جرى تملّك SWALEC، التي تبيع خدماتها بالتجزئة، مرتين: الأولى من قبل British Energy في العام 1999، ثم من قبل Scottish and Southern Energy في العام 2000.

الشكل 4.4 صفقات التملّك المكلفة التي أبرمتها الشركات الخدمية الأوروبية.

هذه التحليلات إلى مناقشات تركّز على النواحي الحساسة وتشكّك في الفرضيات التي تستند إليها عمليات التملّك (كأن يقال هل سنحقق نسبة 100% زيادة في العائدات مقابل كل مشترك، وبأية تكلفة؟). إن التلاعب بأوراق العمل المعقدة بدون فهم للمحفزات الأساسية التي توصل إلى نتائج تلك النماذج ليس أكثر من وصفة للوقوع في كارثة.

من قيمة العميل إلى قيمة الشركة

كيف تقيّم شركة ما، وخصوصاً إذا لم يمضِ على عملها وقت طويل، وإذا كان مؤشر تدفق الأموال إليها سلبيّاً، وتعاني من خسائر جسيمة؟ لندرس مثلاً شركة Netflix Inc.، وهي شركة توفر خدمات ترفيهية تأجيرية على الإنترنت في الولايات المتحدة. يدفع المشتركون أجرة شهرية ثابتة مقدارها $19.95، ويُسمح لهم في مقابل ذلك بالحصول على ثلاثة أشرطة في الوقت نفسه عبر البريد، بدون تواريخ محدّدة، أو أجور لاحقة، أو نفقات شحن. يمكن للمشتركين الدخول إلى مكتبة شاملة تضم أكثر من 14500 فيلم سينمائي، وعرض تلفزيوني، وغيرها من الأشرطة الترفيهية المصوَّرة. وبعد أن يعاد الشريط، ترسل الشركة عبر البريد الشريطَ الثاني المتوفر في الرتل. ويمكن للعملاء مشاهدة أشرطة مصورة بقدر ما يشاؤون كل شهر. تأسست الشركة سنة 1998 مستفيدة من غضب العملاء من الأجور اللاحقة التي كانت تتقاضاها شركة Blockbuster وغيرها من الشركات المنافسة الأخرى. نمت الشركة بوتيرة سريعة، لدرجة أنه وصل عدد المشتركين لديها إلى 1.5 مليون مشترك تقريباً بحلول ديسمبر/كانون الأول 2003. كما أنها كانت بين القلائل من الشركات العاملة على الإنترنت التي طُرحت أسهمها للاكتتاب العام بعد أن بلغت الإنترنت أوجها. ومنذ طرحها للاكتتاب العام في مايو/أيار 2002، وأسهمها تبلي بلاءً حسناً. وفي 22 يناير/كانون الثاني 2004، بلغت الحصة السوقية للشركة 1.84 مليار دولار وزاد سعر سهمها بنسبة 100% مقارنة بسعره قبل ذلك بعام.

وبالرغم من أداء Netflix الممتاز في السوق، كانت مثار جدل

واســع. فقرابة نصف أسهمها المعروضة للبيع يراهن عليها مضاربون لا يملكــونها حقيقة ممن يعتقدون بأن تقدير قيمة الشركة مبالغ فيه. وهــؤلاء المشكّكون يشيرون إلى عدّة أسباب تبرّر شكوكهم، منها عــدم تحقــيق أرباح (باستثناء أرباح متواضعة في الأرباع الأخيرة)، والمنافــسة المستقبلية من شركة Blockbuster وسلسلة متاجر وال مارت، وصعوبة المحافظة على النموّ الحالي[17].

هــل يمكــن اعتــبار هؤلاء المعارضين على صواب، أم أنهم يبالغون في التحفّظ؟ وهل المشكّكون في وال ستريت على صواب في قولهم بأن الإنترنت ستشهد فورة مرّة أخرى؟[18] في حين أنه من السهل نسبياً تقييم تجارات ناضجة يمكن التكهّن بأرباحها وتدفّق الأمــوال إلــيها، فمــن الــصعوبة بمكان تقييم الأداء المستقبلي للشركات الفتيّة التي لم يمضِ على تأسيسها زمن طويل. والمشكلة تصبح أكثر حدّة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن غالبية هذه الشركات الفتيّة تستثمر مبالغ طائلة في الفترات الأولى مما يتسبب في وقوعها في خــسائر أو تــسجيل تــدفقات سلبية للأموال. ومن الصعب اســتخدام طــريقة نموذجية مثل تدفق الأموال المخصوم عندما لا يكــون هناك تدفق للأموال ليصار إلى خصمه، أو استخدام نسبة الأســعار إلى المكاســب عندما لا تحقق الشركة أية مكاسب أو عــندما تكون مكاسبها سلبية. بدا ذلك جلياً خلال ذروة النمو الذي شهدته الإنترنت عندما برز العديد من الطرق المبتكرة لتقييم مــثل هذه الشركات. لكن قبل أن نطبّق مقاربتنا في التقييم الذي يعــتمد على العميل، نقدّم لمحة موجزة عن المقاربات التي اكتسبت شهرة خلال فورة الإنترنت.

صعود خبراء الإنترنت وتراجعهم

حقــق هنري بلودْجت، أحد خبراء الإنترنت في وال ستريت، شــهرة واســعة في العام 1998 لأنه تكهّن بأن سعر سهم أمازون ســيتجاوز 400$. برّر بلودْجت تقييمه بالطريقة التالية. في البداية، قــدّر بلودْجت حجم السوق التي تنشط فيها أمازون – بيع الكتب، والموسيقى، وأشرطة الفيديو – بحوالى 100 مليار دولار. وبعد ذلك، قدّر بأن أمازون ستصبح، على غرار وال مارت، الرائد في هذا المجال بحــصة ســوقية مقــدارها 10%، مما يحقق لها عائدات مقدارها 10 ملــيارات دولار. وبرغم أن شركات البيع بالتجزئة التقليدية حققت أرباحاً صافية تراوحت ما بين 1% و4%، قدّر بلودْجت بأن عمليات أمــازون القليلة التكاليف ستعود عليها بأرباح أكبر مقدارها 7% أو 700 مليون دولار. ثم قدّر بأن نسبة الأسعار إلى الأرباح ستتراوح ما بــين 10 (في حالة النمو البطيء) و75 (في حالة النمو السريع)، مما يوفــر لأمــازون حصة سوقية يمكن أن يصل حجمها إلى 53 مليار دولار، أو 332$ لكــل سهم[19]. لم يكن بلودْجت الوحيد الذي اتّبع هــذه المقاربة. إنها كانت مقاربة عامة تُستخدم على نطاق واسع في تقييم الشركات العاملة على الإنترنت[20].

اكتــسبت هذه المقاربات شهرة واسعة بسبب عجز المقاربات التقليدية (مثل نسبة الأسعار إلى المكاسب وتدفق الأموال المخصوم) عن توفير إرشادات ذات فائدة. والقاسم المشترك بين هذه المقاربات كــان اســتخدام النظائــر (فكان يقال بأن أمازون هي وال مارت الإنتــرنت) والتكهّــنات الموضــوعية والمفرطة في التفاؤل غالباً، بما ســيحدث في المستقبل. بالطبع، نحن نعرف الآن بأنه تم التخلّي عن

العديد من هذه المقاربات والمدافعين عنها عقب انهيار أسعار أسهم الإنترنت. ونتيجة لذلك، صارت وال ستريت تشدّد على الأرباح الحالية بشكل زائد بدلاً من الاعتماد على التكهّنات الوردية. وعلى سبيل المثال، ارتفع سعر سهم أمازون في 22 يناير/كانون الثاني 2002 بنسبة 20% بعد أن أعلنت عن أرباح صافية بلغت 5 ملايين دولار، برغم أنها استمرّت في تسجيل مكاسب سلبية طوال ذلك العام.

المقياس في متصفّحي الإنترنت، أم الأمر بخلاف ذلك؟

بما أنه كان من الصعب تقييم الشركات التي تنمو بسرعة، مثل الشركات العاملة على الإنترنت، باستخدام الطرق التقليدية، برزت سلسلة من المقاييس والطرق الجديدة. أحد هذه المقاييس المشهورة كان عدد العملاء، أو المتصفّحين. استند هذا المقياس إلى افتراض مفاده أن الشركات النامية بحاجة إلى اكتساب عملاء بسرعة لكي تكتسب ميزة المحرّك الذي يخطو الخطوة الأولى وتبني شبكة تأثيرات خارجية قوية (بمعنى أنها تصبح اللاعب المهيمن في الصناعة، لأنه عادة ما تبرز شركتان أو ثلاث شركات قوية فقط بعد حدوث عمليات اندماج). وفي بعض الأحيان، كان تتبّع النموّ يتم بدون اعتبار للكلفة المصاحبة له[21]. كما منح البحث الأكاديمي بعض المصداقية لهذا النهج. وعلى سبيل المثال، جمعت دراسة شملت الفترة الممتدة بين سبتمبر/أيلول 1998 وديسمبر/كانون الأول 1999، البيانات المالية لـ 63 شركة عاملة على الإنترنت مع البيانات غير المالية المستمدّة من Media Metrix وقلّلت من أهمية القيمة السوقية لهذه المكونات. وجدت الدراسة أنه في حين لم يكن للدخل الصافي علاقة بسعر السهم، أضاف الزائرون المتميزون إضافة إلى متصفّحي صفحات الإنترنت قدرة تفسيرية هامة[22].

وهـــناك دراسة أخرى ذات صلة استخدمت بيانات مشابهة لـــ 84 من الـــشركات العاملـــة على الإنترنت في الفترة الممتدة بين عامي 1999 و2000 في دراسة العلاقة بين القيمة السوقية والمقاييس غير المالية خلال طفرة الإنترنت وبعدها. ووجدت أن المقاييس غير المالية، مثل الدخول إلى الموقع (أي عدد الزوار الاستثنائيين) والالتزام بزيارته (أي قدرة الموقع علـــى الاحـــتفاظ بعملائه)، تفسّر أسعار أسهم الشركات العاملة على الإنترنت، قبل طفرة الإنترنت وبعدها[23].

هاتـــان الدراســـتان مترابطتان بطبيعتهما وتفترضان أن القيمة السوقية تمثّل قيمة ذاتية حقيقية للشركة في أي وقت – فرضية سوقية فعالـــة. لكن حتى عندما تكون الأسواق نشطة على المدى الطويل، فالتاريخ المعاصر يشير إلى حدوث انحرافات هامة على المدى القصير. وبعـــبارة أخـــرى، على الأرجح أن تتغيّر قيمة المتغيّر التابع في هاتين الدراســـتين بدرجة كبيرة مع مرور الوقت، مما يغيّر في الاستنتاجات المـــتعلّقة بقـــيمة متـــصفّحي المواقع. ولهذا السبب، يشكّك المحلّلون المالـــيون الآن بالمقاييس غير المالية – وبمقياس عدد العملاء على وجه الخصوص. وعلى سبيل المثال، وجّهت مقالة نُشرت في العام 2001، الانتقاد لماري ميكر، وهي إحدى أيقونات وول ستريت، لمبالغتها في الاعتماد على عدد المتصفّحين وعدد مرّات تصفّح الصفحة، لدرجة أنها قدّمت هذين المقياسين على المقاييس المالية[24].

التقييم المعتمد على العميل

يـــبدو أن المـــزاج الحالي في وول ستريت يشير إلى أن المقاييس المعـــتمدة على العميل ليست غير ذات صلة بتقييم الشركة وحسب، بـــل ويمكن أن تكون مضلّلة. ونحن نجادل ضد هذا الاعتقاد السائد.

ففي واحد من بحوثنا التي نشرناها مؤخراً، بيّنا أن القيمة المعتمدة على العميل يمكن أن تكون أداة قوية وثابتة في تحديد قيمة الشركة[25]. تميّز مقدمة مقاربتنا للتقييم المعتمد على العميل بالبساطة - إذا كان في الإمكان تقدير القيمة البعيدة المدى للعميل من خلال إطار القيمة العمرية، وإذا كان في إمكاننا التكهّن بالازدياد الحاصل في عدد العملاء، وهامش الأرباح المناظر لكل عميل، إلخ، فمن السهل تقييم قاعدة العملاء الحالية والمستقبلية للشركة. وطالما أن قاعدة العملاء هذه تشكل جزءاً كبيراً من القيمة الإجمالية للشركة، فهي توفر قيمة مفيدة بديلة عن قيمة الشركة.

وعلى الرغم من أن مقاربة التقييم المعتمد على العميل تستفيد بشكل هائل من المعلومات المفصلة على مستوى العملاء المتوفرة في قواعد بيانات العديد من الشركات، فقد اعتمدنا في تحليلنا بدرجة كبيرة على المعلومات المنشورة مثل التقارير السنوية وغيرها من البيانات المالية. وهذا ما يجعل مقاربتنا قيّمة بالنسبة إلى الدوائر الخارجية، مثل المستثمرين والمحلّلين الماليين، والشركات الهادفة إلى إبرام صفقات تملّك والتي لا يتوفر لدى العديد منها فرصة الحصول على البيانات الداخلية المفصلة لشركة.

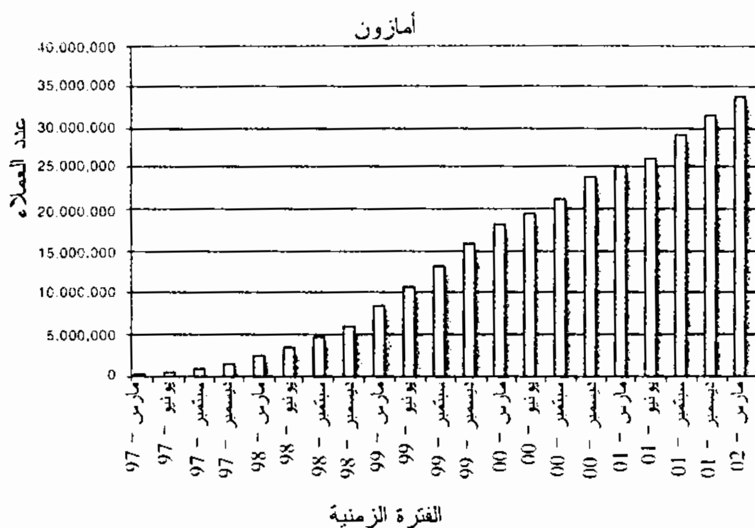
قمنا بتطبيق نموذجنا على خمس شركات[26] وقع اختيارنا عليها لعدّة أسباب: (أ) لأنها تعتمد بشكل أساسي على التجارات التي يحفزها العملاء، (ب) لأنها تنشر بياناتها الخاصة بالعملاء كل ربع عام، و(ج) لأنه يصعب تقييم العديد منها باستخدام الطرق المالية التقليدية. وقد سردنا البيانات الأساسية الخاصة بتلك الشركات الخمس في الجدول 4.1.

الجدول 4.1 بيانات عملاء الشركات الخمس المستخدمة في التحليل

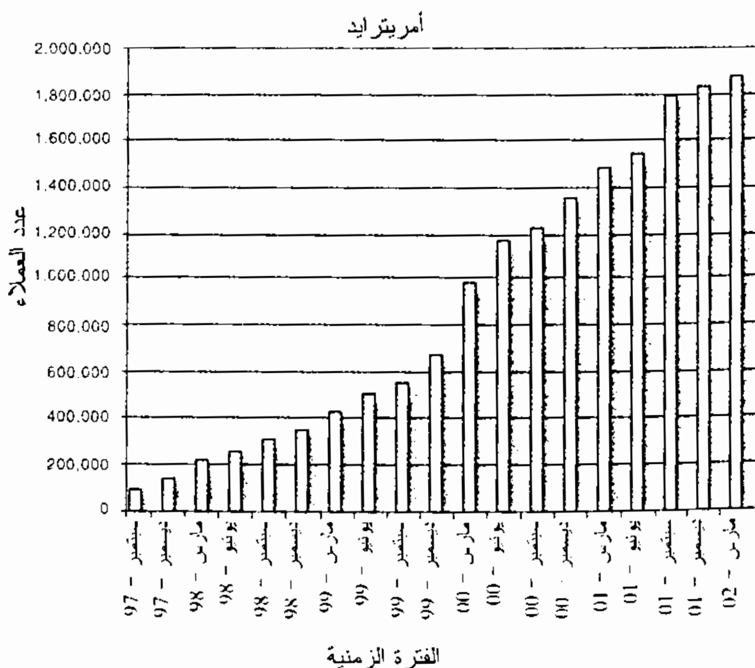
الشركة	فترة البيانات من	إلى	عدد العملاء	الأرباح الربعية	كلفة الاكتساب	معدل المحافظة
أمازون	مارس/آذار 1997	مارس/آذار 2002	33800000	$3.87	$7.70	%70
أمريترايد	سبتمبر/أيلول 1997	مارس/آذار 2002	1877000	$50.39	$203.44	%95
كابيتال وان	ديسمبر/كانون الأول 1996	مارس/آذار 2002	46600000	$13.71	$75.49	%85
إي باي	ديسمبر/كانون الأول 1996	مارس/آذار 2002	46100000	$4.31	$11.26	%80
إي ترايد	ديسمبر/كانون الأول 1997	مارس/آذار 2002	4117370	$43.02	$391.00	%95

عدد العملاء حتى نهاية مارس/آذار 2002.
الهامش الربعي هو لكل عميل بناء على متوسط الأرباع الأربعة الأخيرة.
كلفة الاكتساب هي لكل عميل بناء على متوسط الأرباع الأربعة الأخيرة.

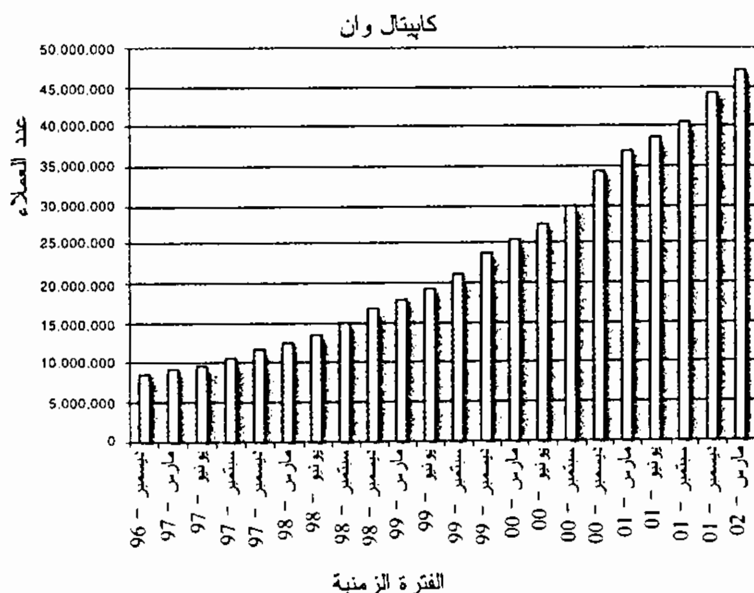
تم جمع كافة البيانات تقريباً من خلال البيانات المالية التي أصدرتها الشركات. تبيّن الأشكال 5.4 – 9.4 النمو في عدد العملاء مع مرور الوقت. تظهر الشركات الخمس نمط دورة حياة قياسياً، فقد زاد عدد العملاء بوتيرة سريعة في المراحل الابتدائية، ولكن هذه الزيادة تباطأت مع مرور الوقت. وهذا النمط للنمو الذي على شكل S يجعل من السهل التكهّن بالنمو المستقبلي لعدد العملاء، وبالتالي التكهّن بمصدر العائدات والأرباح المستقبلي. تشكل قاعدة العملاء الحالية وهذا التوقّع للازدياد المستقبلي في أعداد العملاء الأساس في تقدير القيمة الإجمالية للعملاء الحاليين والمستقبليين.



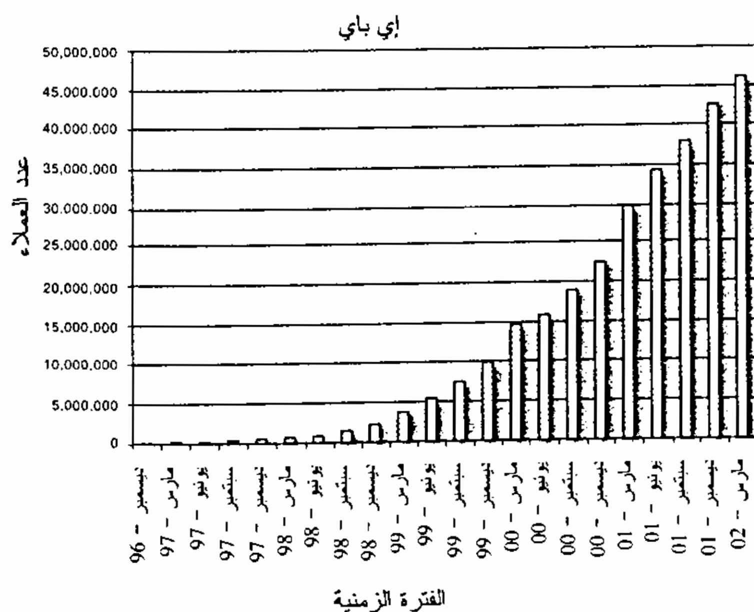
الشكل 4.5 الازدياد في عدد عملاء شركة أمازون.



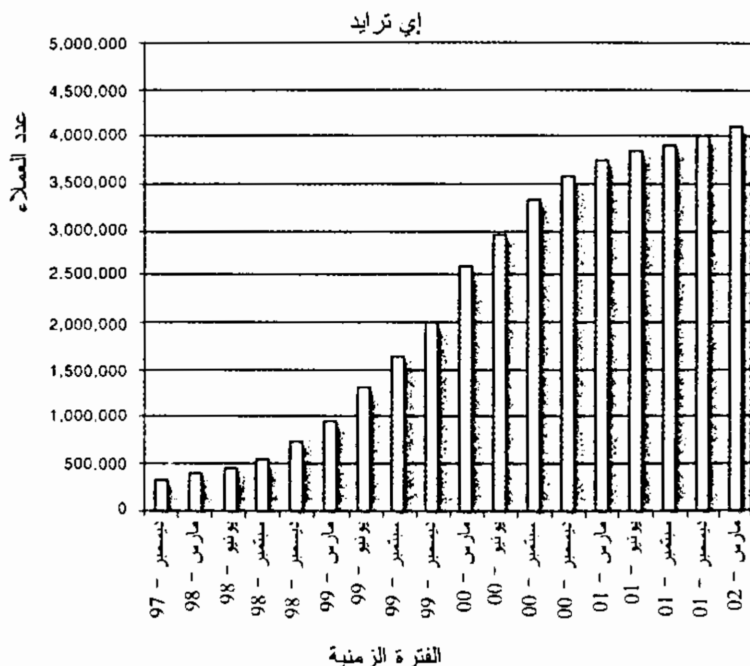
الشكل 4.6 الازدياد في عدد عملاء أمريترايد.



الشكل 4.7 الازدياد في عدد عملاء كابيتال وان.

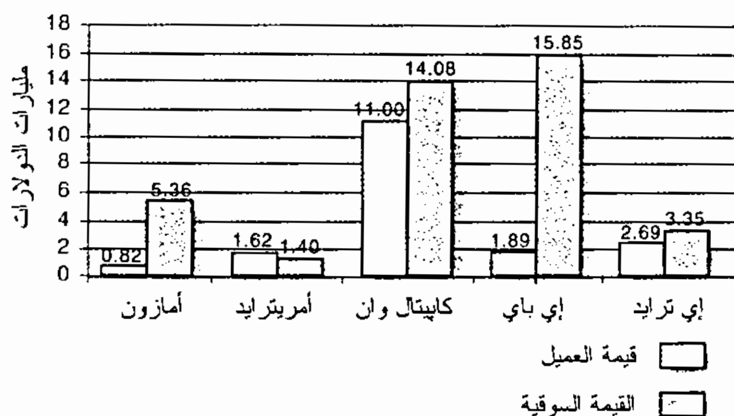


الشكل 4.8 الازدياد في عدد عملاء إي باي.



الشكل 4.9 الازدياد في عدد عملاء إي ترايد.

يبين الشكل 4.10 نتائج تحليلنا ويقارن تقديراتنا لقيمة العملاء (بعد حسم الضرائب) بالقيمة السوقية المعلّن عنها للشركات ابتداءً من مارس/آذار 2002. جاءت تقديراتنا قريبة نسبياً من القيمة السوقية لإي ترايد وأمريترايد، وقريبة إلى حدّ ما من كابيتال وان، ولكنها أدنى بكثير في حالة أمازون وإي باي[27]. وبرغم أنه من المحتمل أن تحقق هاتان الشركتان معدل ازدياد أعلى بكثير في عدد العملاء أو هامش الأرباح من تقديراتنا أو أنهما تمتلكان "قيمة خيار" أكبر بكثير لم نلحظها في تقديراتنا، لكن تحليلنا يجعلنا نشكك في القيمة السوقية لهاتين الشركتين اللتين تعملان على الإنترنت[28].



الشكل 4.10 قيم العملاء والشركات ابتداءً من مارس/آذار 2002.

حوافز العميل وقيمة الشركة

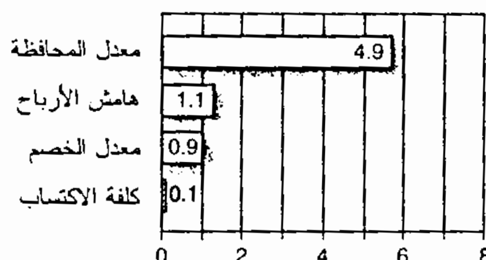
ليس الغرض من أي نموذج تقييم جيد تقدير القيمة السوقية لشركة ما وحسب، بل وتوفير إرشادات لتحسينها. فما هي المحفزات الرئيسية لقيمة الشركة؟ بما أن العملاء يشكّلون جوهر أي عمل تجاري وتحليلنا يشير إلى أن قيمة العميل توفر بديلاً قوياً لقيمة الشركة، فالعوامل التي تحفز قيمة العميل تؤثر بشكل مباشر في قيمة الشركة. وفي المناقشة التالية، سنركّز على ناحيتين: (أ) كيف تؤثر نتائج النشاطات التسويقية المتنوعة في قيمة العميل وقيمة الشركة، و(ب) التأثير النسبي للأدوات التسويقية والمالية على تحسين قيمة الشركة.

تأثير النشاطات التسويقية على قيمة الشركة

نركّز على ثلاثة عوامل تسويقية سبق أن تكلمنا عنها في الفصل 3 – تكاليف اكتساب العملاء، وهوامش الأرباح، ومعدل المحافظة على العملاء. فالنشاطات التسويقية مصممة بوجه عام لكي تحسّن من

هذه المكونات الثلاث. وعلى سبيل المثال، يسعى العديد من البرامج التسويقية إلى اكتساب عملاء جدد وفقاً للطريقة الأكثر مردودية. وفي حين أن العديد من الشركات تجاهلت تكاليف اكتساب العملاء في أواخر التسعينات من القرن الماضي، فالتشديد على ضرورة تخفيضها آخذ في الازدياد. والبرامج المصممة لبيع منتجات إضافية أو بيع منتجات أكثر ربحية تهدف إلى تحسين هامش الأرباح لكل عميل. وبرامج الولاء وخدمة العملاء تهدف إلى تحسين مستوى رضى العميل وبالتالي تحسين معدل المحافظة على العملاء. وفي حين أن العديد من هذه البرامج يخدم أكثر من غرض واحد (فالحملات الإعلانية يمكن أن تساعد في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم)، يتعين على النشاطات التسويقية أن تخصص الموارد للعديد من البرامج التسويقية المتنافسة. والسؤال المطروح هو كيف ينبغي اتخاذ هذه القرارات؟

للإجابة عن هذا السؤال، درسنا تأثير التغيّرات في تكاليف الاكتساب، وهوامش الأرباح، ومعدل المحافظة، على قيمة العميل وقيمة الشركة. وقيّمنا على وجه الخصوص النسبة المئوية للتغيّر في قيمة العميل نظير تغيّر بنسبة 1% في كل من هذه المكونات الثلاثة[29]. ولكي نحوّل هذا التحليل إلى حقيقة ملموسة، أجرينا تحليلاً للشركات الخمس التي أجرينا تقييماً لقيمها السوقية للتو. وقد أظهرت النتائج نمطاً متّسقاً - كان لتحسّن معدل المحافظة على العملاء الأثر الأكبر في قيمة العميل، تلاه هوامش الأرباح المحسَّنة، في حين أن خفض التكاليف كان الأقل تأثيراً (الشكل 4.11).



الشكل 4.11 محفزات قيمة الشركة.

وفي المتوسط، لم ينتج عن تحسّن نسبته 1% في كلفة الاكتساب غير تحسين في قيمة العميل بنسبة 0.1% فقط. لكنّ تحسناً بنسبة 1% في هامش الأرباح، من خلال بيع منتجات إضافية على سبيل المثال، يؤدّي إلى تحسين قيمة العميل بنسبة 1% تقريباً. وهذه النتيجة مشابهة لما حصلنا عليه عند تقييم الشركات الأخرى، وهي تنسجم مع مرونة الهامش التي سنتكلم عنها في الملحق (ب). كما أن تحسّناً نسبته 1% في معدل المحافظة على العميل ينتج عنه تحسّن في قيمة العميل بنسبة 5 %. وبالإضافة إلى ذلك، يُظهر معدل المحافظة دورةً فعالة – كلما كان معدل المحافظة الحالي لدى الشركة أعلى (95% لدى أمريترايد مقابل 70% لدى أمازون، على سبيل المثال)، كلما زاد تأثير تحسّن معدل المحافظة – وهي نتيجة سبق أن بيّناها في الفصل 3.

وبالاختصار، وجدنا أن تحسّناً نسبته 1% في معدل المحافظة يفوق تأثير تحسّن نسبته 1% في هامش الأرباح بمقدار خمسة أضعاف، ويفوق تأثير تحسّن نسبته 1% في كلفة الاكتساب بمقدار خمسين ضعفاً. وهذه النتائج منسجمة مع النتائج التي بيّناها في الفصل 3 والدراسات السابقة التي تبرز أهمية المحافظة على العميل. والمثير في الأمر أنه بعد فورة الإنترنت، بدأت وال ستريت والعديد من

الـــشركات العاملـــة علـــى الإنترنت بالتركيز على خفض تكاليف الاكتساب. وقد فسّرت إحدى الدراسات التي صدرت مؤخراً ذلك بإظهـــار أنه قبل الحركة التصحيحية التي شهدتها أسهم الإنترنت في الأســـواق، تعاملت الشركة مع مصاريف كل من التسويق وتطوير المنـــتج كأرصدة بدلاً من التعامل معها كمصاريف حالية. وفي العام 2000، بعـــد الانهيار الذي حدث في السوق، بقيت مصاريف تطوير المنـــتجات تعتـــبر بمـــثابة أرصدة، بخلاف مصاريف التسويق. كما أظهرت، بما ينسجم وتحليلنا ويتعارض مع التصوّر الحالي للسوق، أن مقايـــيس حـــركة المرور على الوب (مثل الزيارات، وولاء العملاء) بقيت "على صلة بالقيمة" – أي أنها مرتبطة مع سعر السهم[30].

ينبغـــي أن تكون حذراً عند تفسير هذه النتائج. ففي التحليل الـــذي أجـــريناه، لم نـــدرج كلفة تحسين معدل المحافظة أو هامش الأربـــاح. أي أنه برغم أن للتحسّن في معدل المحافظة الأثر الأكبر في قيمة العميل، لا يمكننا القول بأنه ينبغي على الشركة أن تحسّن معدل المحافظـــة علـــى عملائها دائماً. فالفائدة المترتبة على تحسين معدل المحافظة على العملاء ينبغي أن توزَن مقابل كلفتها. وكما قلنا سابقاً، مـــن غـــير المحبَّذ أن تتخلص الشركات بالكامل من نفور العملاء. وســـيكون ذلك باهظ التكلفة وقابلاً للتحقيق فقط في حال كانت قاعـــدة العملاء صغيرة. وبعبارة أخرى، عليك أن تتحلّى بالحذر قبل الإدلاء بتصريحات عامة مثل "ينبغي دائماً تحسين معدل المحافظة على العمـــلاء قبل خفض تكاليف اكتساب العملاء". فلكل شركة مزيجٌ أمـــثل للبرامج تتفرّد به ويعتمد على التكاليف والفوائد. ومع ذلك، يوفـــر تحليلنا إحساساً بالأهمية النسبية لهذه البرامج بالنسبة إلى معظم الشركات.

تأثير الأدوات التسويقية والمالية على قيمة الشركة

يعتبر معدل الخصم أو كلفة رأس المال متغيّراً حيوياً في حساب القيمة الحالية الصافية لأي تدفق للأموال وفي تقييم الشركة. ولذلك، من غير المفاجئ أن الدوائر المالية تبذل جهوداً كبيرة في قياس كلفة رأس مال الشركة وفي إدارته – من خلال تركيبة (نأمل أن تكون مثالية) للدين – قيمة الأرصدة. ومن أجل المقارنة، بدأت دوائر التسويق والتجارة للتو بقياس معدل المحافظة على العملاء وإدارته. من الواضح أن أهميته في تقييم الشركة أقل جلاءً، ولكنه، كما أثبتنا، أبعد من أن يوصف بأنه تافه. ولذلك، من المهم أن يفهم المسؤول التنفيذي الرئيسي أو المسؤول المالي الرئيسي التأثيرَ النسبي للأدوات التسويقية والمالية على قيمة الشركة لكي يتسنّى له تخصيص الوقت والموارد بشكل مناسب.

ولكي نقارن بين الأهمية النسبية للأدوات التسويقية والمالية بالنسبة إلى قيمة الشركة، ركّزنا على معدل المحافظة على العملاء كأداة تسويقية وعلى معدل الخصم كأداة مالية. تظهر نتائجنا أن تحسناً نسبته 1% في معدل المحافظة يزيد في المتوسط من قيمة العميل (وبالتالي في قيمة الشركة) بنسبة 5% تقريباً، في حين أن تخفيضاً مشابهاً في معدل الخصم يزيد في قيمة العميل، وبالتالي في قيمة الشركة، بنسبة 0.9% فقط. وبعبارة أخرى، إن تأثير معدل المحافظة يفوق تأثير معدل الخصم بمقدار خمسة أضعاف (اُنظر إلى الشكل 4.11).

وبالإضافة إلى ذلك، وجدنا تفاعلاً بينياً قوياً بين معدل الخصم ومعدل المحافظة. وتبيّن لنا على وجه الخصوص أن تأثير المحافظة على قيمة العميل أكبر بكثير عندما تكون معدلات الخصم متدنّية، وهو ما

يـــشير إلى أنـــه ينبغي على الشركات التي تعمل في تجارات ناضجة وقلـــيلة المخاطـــر أن تولي مزيداً من الانتباه للمحافظة على العميل. وأخيراً، تتراوح قيمة العملاء، وبالتالي قيمة الشركة، في ظل سيناريو قائم على معدل محافظة مرتفع (90%) ومعدل خصم متدنّ (8%) ما بـــين 2.5 و3.5 أضـــعاف قيمتهم في ظل سيناريو قائم على معدل محافظة متدنٍ (70%) ومعدل خصم مرتفع (16%). ومع أننا لم نأخذ بعـــين الاعتبار كلفة تحسين معدل المحافظة مقابل كلفة تحسين معدل الخـــصم، يبرز هذا التحليل الأهمية الكبيرة لنتائج التسويق بالنسبة إلى تحسين قيمة العميل وقيمة الشركة مقابل الأدوات أو الاستراتيجيات المالية.

تقييم شركة Netflix

بـــدأنا مناقشتنا لتقييم الشركات بشركة Netflix. والآن نعود إلى هذا المثال لإظهار كيف أن مقاربة التقييم التي تعتمد على العميل تلقي الضوء على قيمة الشركة.

في 22 ينايـــر/كانون الثاني 2004، بلغت القيمة السوقية للشركة 1.84 مليار دولار[31]. ولأول مرّة في تاريخها، أفادت الشركة عن تحقيق مدخول إيجابي بلغ 3.3 مليون دولار في الربع الثاني من العام 2003. وبما أن تجـــارة الـــشركة تعتمد على المشتركين بشكل أساسي، فمن غير المفاجـــئ أن تبيّن الشركة في تقاريرها معلومات مفصلة عن المشتركين لديها، بما في ذلك عددهم، وتكاليف اكتسابهم، ومعدل نفورهم. حتى إنهـــا أشـــارت في تقريرها الصادر في 17 أبريل/نيسان 2003 إلى تقدير للقيمة العمرية للمشترك لديها (اُنظر إلى الجدول 4.2).

الجدول 4.2 القيمة العمرية المقدَّرة للمشترك في Netflix

	ثلاثة شهور تنتهي في 31 مارس 2002	31 مارس 2003	منهجية الحساب
كلفة الاشتراك الشهري	$19.95	$19.95	أجرة اشتراك قياسية لثلاثة برامج مرسلة
النفور الشهري	%7.2	%5.8	معدل النفور المذكور في التقارير
القيمة العمرية المطبقة (شهور)	13.9	17.2	المعدل التبادلي للنفور المذكور في التقارير
عائدات القيمة العمرية المطبقة	$277	$434	مدة تعامل المشترك مضروبة بأجرة الاشتراك الشهري
كلفة العائدات	$137	$185	التكاليف المذكورة في التقارير لهامش العائدات مضروبة بالعائدات العمرية المطبقة
الربح الإجمالي لكل عميل	$140	$158	
هامش الأرباح الإجمالي	%50.4	%46.1	
مصاريف التشغيل:			
توصيل الخدمة	$38	$39	هامش مصاريف التوصيل المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة
التكنولوجيا والتطوير	$29	$25	هامش مصاريف التكنولوجيا والتطوير المعتمد على المبادئ

	ثلاثة شهور تنتهي في		
	31 مارس 2002	31 مارس 2003	منهجية الحساب
			المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة
التسويق	$25	$32	كلفة اكتساب العميل المذكورة في التقارير
مصاريف عامة وإدارية	$12	$14	هامش المصاريف العامة والإدارية المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة
مصاريف التشغيل الكلّية	$104	$110	
مدخول التشغيل غير المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة	$36	$48	
نقص القيمة والاستهلاك	$46	$54	هامش نقص القيمة والاستهلاك المعتمد على المبادئ المحاسبية المقبولة العامة مضروباً بالعائدات العمرية المطبقة
EBITDA	$82	$102	

EBITDA = المكاسب قبل الفائدة، والضرائب، ونقص القيمة، والاستهلاك.

تشير هذه الأرقام إلى أن الشركة قدّرت القيمة العمرية للمشترك بحوالى $100 في مارس/آذار 2003. غير أن هذا التقدير متفائل بعض الشيء لعدة أسباب. أولاً، إن متوسط العائد المناظر

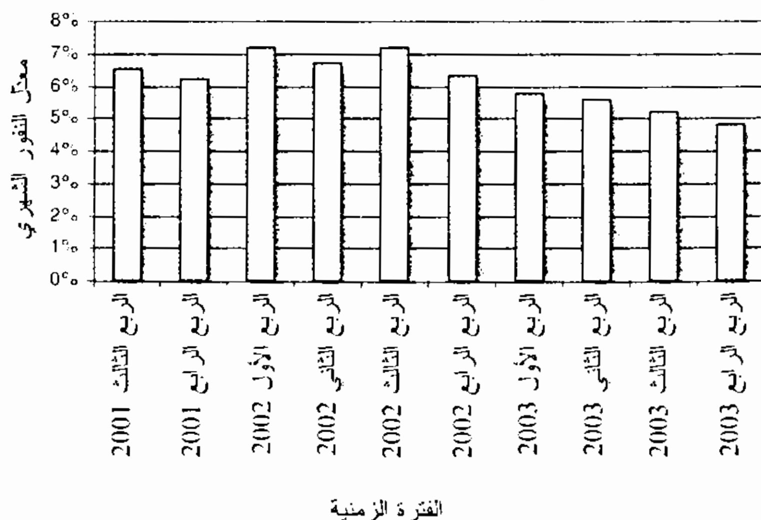
لكـــل مشترك أقل بكثير من العائد المذكور في الجدول 2.4. وعلى سبيل المثال، حققت الشركة في الربع الثاني من العام 2003 عائدات بلغت 63.2 مليون دولار من 1.147 مليون عميل. وهذا يُترجم إلى عائـــد لكـــل عميل مقابل كل ربع بحوالى $55.10 أو $18.40 في الـــشهر بدلاً من العائد $19.95 المقدّر في الجدول 4.2. وهذا يشير على الأقل إلى مقدار معيّن من الترقية والعضوية المجانية التجريبية التي يجري منحها لجذب العملاء.

ثانياً، إن الطريقة القياسية لتحويل معدّل المحافظة إلى قيمة عمرية مـــتوقّعة ثم حـــساب القـــيمة الحالية على امتداد تلك الفترة الزمنية المحـــدودة تقلّل من أهمية القيمة العمرية، كما سبق أن بيّنا في الفصل 2. وبعـــبارة أخرى، تفترض الطريقة التي اتبعتها Netflix بأنه إذا انضم 100 مـــشترك عـــند بداية الشهر، فسوف يبقون جميعهم ويوفرون عائدات لمدة 17.2 شهراً (وهي القيمة العمرية المتوقعة للعميل). لكن مـــع معـــدل نفـــور يبلغ 5.8% شهرياً، يبقى فقط 94 من العملاء المشتركين في نهاية الشهر الأول، و89 في نهاية الشهر الثاني، وهكذا. وبنهاية الشهور السبعة عشر، لن يبقى سوى 36 عميلاً. وإذا أخذنا قاعـــدة العملاء هذه التي تتآكل باستمرار بعين الاعتبار، سنجد أن القيمة العمرية للعميل أقل بحوالى 20% من القيمة التي قدّرتها الشركة.

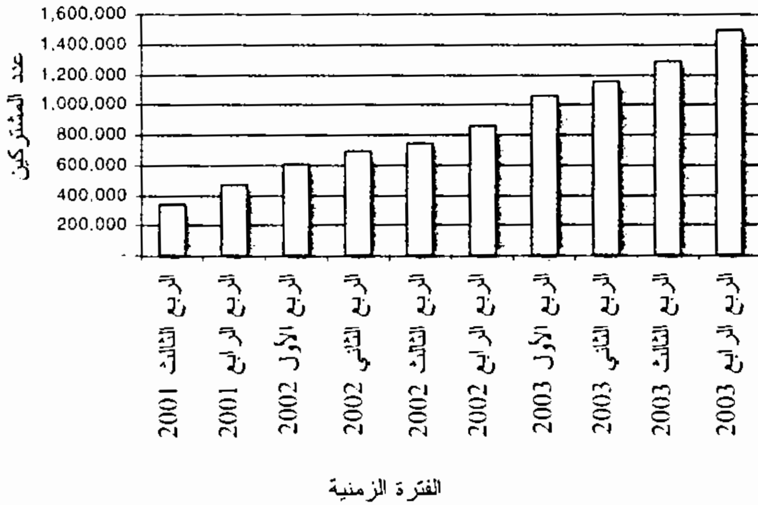
ثالـــثاً، تتراجع هوامش الأرباح الإجمالية للشركة بعض الشيء بسبب المنافسة المتزايدة وتكاليف الخدمة المرتفعة. وعلى سبيل المثال، بلغت هوامش الأرباح الإجمالية 50% تقريباً في العام 2002، ولكنها وصـــلت إلى 46.1% في الربع الأول من العام 2003، و44.2% في الـــربع الـــثاني مـــن العام 2003. ومع تزايد حدة المنافسة من قبل

Blockbuster ووال مـــارت، مـــن المرجّح أن تتقلّص هذه الأرباح أكثر.

لكـــن يـــوجد عاملان يصبّان في صالح Netflix. ففي خلال الأرباع السبعة الأخيرة، انخفض معدل نفور المشتركين لديها بشكل ثابـــت (اُنظر إلى الشكل 4.12). وهذا ما يفسّر إلى حدّ بعيد ارتفاع مداخـــيل التشغيل لكل مشترك من S48 في مارس/آذار 2003 (اُنظر إلى الجـــدول 4.2) إلى S70 تقريباً في ديسمبر/كانون الأول 2003. وبعـــبارة أخرى، ارتفعت القيمة العمرية للمشترك لديها من S100 تقريباً في مارس/آذار 2003 إلى S125 تقريباً في ديسمبر/كانون الأول 2003. والناحية الإيجابية الأخرى المتعلّقة بالشركة هي النمو السريع لقاعـــدة عملائهـــا (اُنظـــر إلى الشكل 4.13). فطوال عدة أرباع، والـــشركة تـــضيف ما بين 300000 و500000 عميل في كل ربع، برغم أن العديد منهم حصلوا على عضوية تجريبية مجانية.



الشكل 4.12 معدل نفور المشتركين الشهري لدى Netflix.



الشكل 4.13 نمو قاعدة عملاء Netflix.

سنعطي Netflix فائدة الشكّ باستخدام تقديرها المتفائل والبالغ S125 مقابل الحياة العمرية للمشترك. إذا اعتبرنا أن كلفة الاكتساب البالغة S32 لكل عميل تحمّلتها الشركة نظير عملائها الحاليين وأنها بالتالي كلفة مدفوعة، تصبح القيمة العمرية للمشترك الحالي S157. وابتداءً من الربع الرابع من العام 2003، كان لدى الشركة 1.487 مليون عميل، وهو ما يجعل قيمة قاعدة عملائها الحاليين S233 قبل اقتطاع الضرائب، أو 145 مليون دولار تقريباً بعد اقتطاع الضرائب (على افتراض أن ضريبة الشركات تبلغ 38%).

لكن ماذا بشأن قيمة العملاء المستقبليين؟ يبين الشكل 4.13 أن الشركة تكتسب ما بين 300000 و500000 عميل كل ربع. من الواضح أن الشركة لن تستطيع المحافظة على هذا النمو في المستقبل، لأن مجموع العملاء المحتملين يتناقص ولأن المنافسة تشتدّ. وفي بيانها الذي أصدرته في يناير/كانون الثاني 2004، عبّرت الشركة عن

توقعاهما باكتساب ما بين 263000 و338000 عميل. وإذا افترضنا أن الشركة ستستمرّ في اكتساب 500000 عميل كل ربع طوال حياهما (من الواضح أن هذا السيناريو يفرط في التفاؤل)، سيكون لكل عميل قيمة عمرية تساوي 125$ (وهو أيضاً تقدير متفائل، لما بيّناه سابقاً)، وسيكون معدل الخصم السنوي لدى الشركة 12% (وهو تقدير متفائل أيضاً بالنسبة إلى شركة تعمل في مجال كثير المجازفة)، وستصل قيمة عملائها المستقبليين بعد اقتطاع الضرائب إلى 1.35 مليار دولار تقريباً. وبعبارة أخرى، حتى في ظل سيناريو مفرط التفاؤل، ستصل القيمة الإجمالية لعملاء Netflix الحاليين والمستقبليين إلى 1.5 مليار دولار تقريباً، أي أقل بمقدار 20% تقريباً من قيمتها السوقية في 22 يناير/كانون الثاني 2004.

الخلاصة

قيل الكثير عن أهمية التحليل الأساسي بالنسبة إلى اتخاذ القرارات المالية. ونحن نؤكد على أن العنصر الأول ليس أوراق العمل أو بيانات الدخل، بل هو مصدر عائدات التجارة، ونعني بذلك العملاء. وعلى وجه الخصوص، يكمن المستوى "الذرّي" للمؤسسة التجارية في علاقتها مع العميل. تعرّفْ على النواحي التي تؤثر في تلك العلاقات وستتمتع بنقطة انطلاق جيدة تساعدك في فهم قيمة الشركة وسعر سهمها على المدى الطويل.

يلحظ تقدير القيمة العمرية للعميل هامشَ الأرباح المتوقّع من العملاء الحاليين والمستقبليين، ويساعد في تقدير المداخيل التشغيلية من النموذج التجاري الحالي. ولكي نتمكن من تقدير القيمة العمرية للعميل، ينبغي التكهّن بخمسة مدخلات رئيسية:

- معــدل الاكتساب (العملاء الجدد الذين يتم اكتسابهم مع مرور الوقت).
- معدل المحافظة على العملاء.
- التغيّر في هامش الأرباح لكل عميل مع مرور الوقت.
- كلفة اكتساب العملاء.
- كلفة المحافظة على العملاء (وهي كلفة لا تدخل في تقدير هامش الأرباح).

وبــرغم أهمية إدخال تعديلات على التكاليف التي لم تُلحظ في حــسابات هــامش الأربــاح وعلى الأرصدة الأخرى غير المرتبطة بالهــامش (مــثل المدخــرات من العملات الأجنبية)، تلحظ القيمة العمــرية للعميل، بوجه عام، قيمة المؤسسة التجارية في الوقت الحالي أيــضاً. والعامــل الذي يتم تجاهله بالطبع هو قيمة "حق الخيار" في نمــوذج تجاري متغيّر، والتي تبرز من خلال زيادة معدلات اكتساب العمــلاء، أو معدل المحافظة، أو هامش الأرباح، أو الكلفة المخفّضة. لكن بمقارنة القيمة المعتمدة على العميل بالقيمة السوقية، يمكن رؤية كِبَــر حجم سعر الخيار، ثم دراسة ما إذا كان من المرجَّح أن يتحوّل هذا الخيار إلى واقع ملموس.

بيّنا في هذا الفصل كيف أن حساب القيمة العمرية للعميل يوفر رؤية معمّقة لقيمة الشركة، وهو الأمر الذي يساعد في تقييم عمليات الاندماج والتملّك إضافة إلى تقييم الشركة ككلّ. كما أنها تبيّن أهمية نــتائج التــسويق، مثل المحافظة، في رفع قيمة الشركة. وفي الفصل الــتالي، نقــدّم وصفاً موجزاً لكيفية تأثير العمليات التسويقية على مخرجات التسويق.

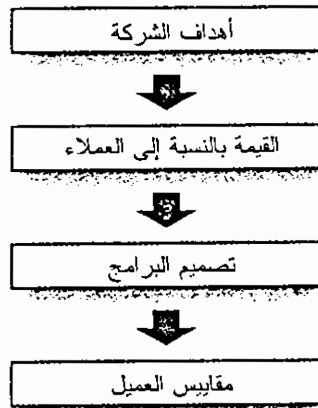
الفصل الخامس

التخطيط المعتمد على العميل

تقدم في الفصل 1 ذكر الأسباب التي تجعل من العملاء أرصدة هامّة، وشرحنا في الفصل 2 كيفية قياس قيمتهم كأرصدة، وشرحنا في الفصل 3 كيفية استخدام قيمة العملاء في توجيه القرارات الاستراتيجية الخاصة بالتسويق، وشرحنا في الفصل 4 كيفية استخدامها في تقدير قيمة الشركة ككلّ. وعلى سبيل المثال، شرحنا بالتفصيل كيف أن تحسين معدل المحافظة على العملاء يمكن أن يزيد من قيمة العميل، وبالتالي من قيمة الشركة. وبالتالي، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو إذا كانت قيمة العملاء على هذا القدر من الأهمية، كيف يمكن للمدير أن يحسّنها؟ الغرض من هذا الفصل هو مناقشة عملية التخطيط والبرامج الخاصة الأخرى الهادفة إلى تحسين قيمة العميل وقيمة الشركة.

يشتمل التخطيط المعتمد على العميل على أربع خطوات رئيسية يوضحها الشكل 5.1. تتمثل الخطوة الأولى في تحديد أهداف العميل. بعبارة أخرى، يتعين عليك تحديد أهداف خطتك بوضوح لكي تتمكن من تركيز مواردك عليها. فهل ينبغي تركيزها على اكتساب العملاء، أو على تحسين معدل المحافظة على العملاء، أو على زيادة هامش الرياح؟ برغم أن كافة هذه النواحي تتصف بالأهمية، يتوجب

عليك ترتيبها وفقاً لأولوياتك. وتتمثل الخطوة الثانية في ملاحظة أن التطبيق الفعال للاستراتيجيات التي تعتمد على العميل يحتاج إلى فهم شامل لوجهي قيمة العميل – قيمة العملاء بالنسبة إلى الشركة، والقيمة التي توفّرها الشركة لعملائها (اُنظر إلى الشكل 3.2 في الفصل 3). تمحورت مناقشاتنا لغاية الآن حول قيمة العملاء بالنسبة إلى الشركة. لكن من الضروري أن تفهم القيمة التي توفرها لعملائك. وبعبارة أخرى، لماذا ينبغي على العميل أن يشتري منك بدلاً من أن يشتري من شركات منافسة؟ وتتمثل الخطوة الثالثة في تقييم مدى تأثير البرامج التسويقية المتنوعة (مثل برامج التسعير أو الولاء) على القيمة التي يجري توفيرها للعملاء، وبالتالي تقييم مدى تأثيرها على إمكانية اكتسابهم، أو المحافظة عليهم، أو زيادة فرص التوسّع. والخطوة الرابعة والأخيرة تتمثل في تحديد المقاييس المناسبة لقياس فعالية هذه البرامج ومراقبتها. وسنناقش كلاً من هذه الخطوات بالتفصيل.



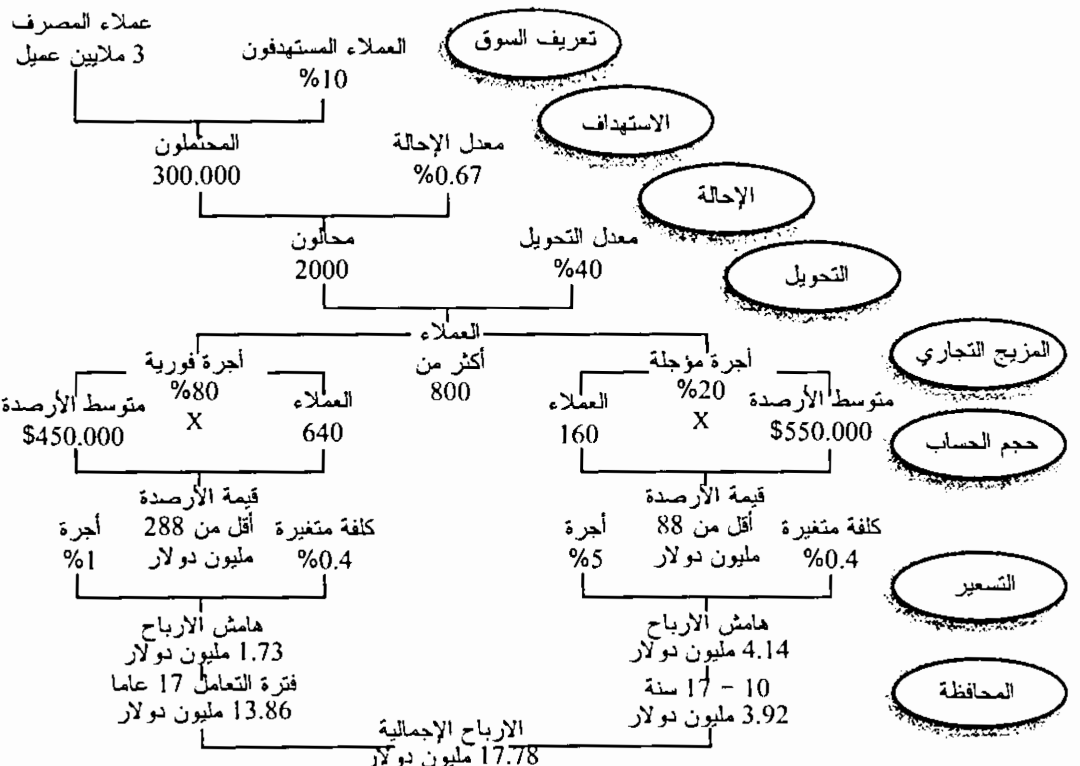
الشكل 5.1 الخطوات الأربع اللازمة لتخطيط معتمد على العميل.

الخطوة 1: أهداف العميل

توجد ثلاث طرق رئيسية لتنمية عملك التجاري عضوياً: اكتساب عملاء جدد، أو المحافظة على العملاء الحاليين، أو إغراء العملاء الحاليين بتوليد مزيد من العائدات والأرباح. لكن أين ينبغي أن تركّز طاقاتك ومواردك؟ وكيف تنظم جهودك وفقاً لأولوياتك؟ هناك طريقة بسيطة، ولكن فعالة، للإجابة عن هذين السؤالين وتتمثل في بناء شجرة أرباح لعملك التجاري. تُصوّر هذه الشجرة كافة الأغصان التي تتدفق الأرباح من خلالها إلى المنظمة. كما أنها تبرز السبل الحساسة التي تساعدك في تحديد الأهداف الرئيسية لعملائك. وسنشرح هذه الفكرة بالاستعانة بدراسة حالة.

حالة Evergreen Trust[1]

في منتصف التسعينات من القرن الماضي، كانت Evergreen Trust قسماً من مصرف Evergreen، وهو مصرف مرخص له بالعمل في كندا. وعلى غرار العديد من الشركات الاستثمارية، عملت Evergreen Trust انطلاقاً من الفروع ووفرت نطاقاً واسعاً من الخدمات لعملائها. يمكن تقسيم غالبية هذه الخدمات إلى نوعين تجاريين - التجارة الفورية بالأجرة، مثل إدارة الاستثمارات، وتجارة التوكيل بالأجرة، مثل تعيين الشركة لتكون الكفيل بتنفيذ وصية. كان لكل من الشركة والمصرف أهداف محددة للسنة القادمة (مثل تحقيق عائدات معينة على الأسهم، إلخ). لكن كانت مهمة مديرة تسويق الشركة تحديدَ البرامج الخاصة التي ينبغي تنفيذها من أجل تحقيق أهداف الشركة تلك. يمكن أن يركّز مدير التسويق على تشكيلة من البرامج تتراوح ما بين توفير منتجات وخدمات جديدة



الشكل 5.2 شجرة أرباح Evergreen.

وزيـــادة العمولات على المبيعات. لكن كان من الصعب اتخاذ تلك القـــرارات بـــدون معرفة واضحة لمعوقات الأرباح. وفي هذا المجال، وفّرت شجرة الأرباح إرشادات مفيدة.

بـــناء علـــى البيانات الداخلية، صممت مديرة التسويق شجرة الأرباح المبينة في الشكل 5.2. ولكي تصمم هذه الشجرة، عليك أن تتـــبّع العميل المحتمل من خلال الخطوات المتنوعة داخل المنظمة لكي تعـــرف كيف يولّد العميلُ الأرباح لها. كما تبرز هذه العملية نقاط القـــرارات المتـــنوعة أمامـــك. دعنا نتنقّل من خلال شجرة أرباح Evergreen لمعرفة القرارات الضمنية التي اتخذها وأين توجد معوقات الأرباح.

القـــرار الضمني الأول الذي اتخذته الشركة كان تحديد سوقها المـــستهدفة وهم عملاء مصرف Evergreen الحاليّون - الذين يبلغ عددهم 3 ملايين عميل تقريباً. لم يكن يوجد سبب يدعو إلى تحديد الـــسوق بهذه الطريقة. وعلى سبيل المثال، يمكنك التعامل مع كافة المواطـــنين الكنديين، أو مع كافة السكان في أميركا الشمالية، أو مع كافـــة سكان العالم كسوق محتملة. من الواضح أنه توجد موازنات بـــين العـــوامل التي تملي عليك تعريف سوقك المستهدفة. فالتعريف الـــسوقي الواســـع يسمح لك باستهداف مجموعة كبيرة من العملاء المحتملين ولكنه يعرّضك لخطر فقدان التركيز.

القرار الثاني الذي اتخذته الشركة كان تحديد سوقها المستهدفة التي قوامها عملاء يملك الواحد منهم 300000 دولار على الأقل على شـــكل أرصـــدة قابلة للاستثمار، وهو ما يشكّل 10% من السوق المعرَّفة - أو 300000 عميل. والاقتطاع بنسبة عالية من الأرصدة يحدّ

من حجم السوق المستهدفة، لكن الاقتطاع بنسبة متدنّية يقلّص القيمة المحتملة للعميل العادي. وبعد ذلك، تتم إحالة هؤلاء العملاء المستهدفين بواسطة الموظفين في المصرف إلى الشركة. بلغ معدل الإحالة حينها 0.67%. وبعبارة أخرى، من أصل مجموعة من العملاء حجمها 300000 عميل، أحال موظفو المصرف حوالى 2000 عميل إلى شركة Evergreen. ربما يكون هذا المعدل متدنياً جداً وبالتالي فهو يشكل معوقاً رئيسياً. وإذا كان الحال كذلك، ربما ترغب الشركة في دراسة برنامج تحفيزي لموظفيها.

من بين كافة العملاء المحالين إلى الشركة، جرى تحويل 40% (أو 800) منهم إلى عملاء. وهنا أيضاً، من المهم ملاحظة أنه إذا كان البرنامج مصمماً لزيادة معدل الإحالة، ربما ينخفض معدل التحويل، لأنه تجري إحالة المزيد من العملاء الهامشيين. وهذا ما يعقّد من طريقة التفكير لأن المدير لا يمكنه النظر إلى كل ناحية من شجرة الأرباح بمعزل عن النواحي الأخرى.

كان العملاء ينتمون إلى فئتين - عملاء الأجرة الفورية الذين وفّروا سيلاً من المداخيل على امتداد فترة زمنية طويلة في المستقبل. ومن بين عملاء الشركة، 80% كانوا عملاء أجرة فورية، و20% عملاء أجرة مؤجلة. يحتاج مدير التسويق إلى التوصل إلى حكم في ما إذا كان هذا هو المزيج الصحيح. وفي حال لم يكن كذلك، ما هو المزيج المثالي، وما هي البرامج التي يمكن استخدامها من أجل تغيير تركيبة هذا المزيج؟

بلغ متوسط أرصدة عملاء الأجرة الفورية 450000 دولار، في حين بلغ متوسط أرصدة عملاء الأجرة المؤجلة 550000 دولار.

لاحظ أن هذا المتوسط يعتمد على تعريف العميل المستهدف. فإذا كان معرَّفاً على نحو رحب بحيث يشمل العملاء الذين يملك الواحد منهم رصيداً قابلاً للاستثمار يقلّ عن 300000 دولار، سيتوفر للشركة المزيد من العملاء المحتملين لكنّ متوسط حجم رصيد العميل سيكون صغيراً.

تعتمد الأرباح المتولّدة عن كل عميل على متوسط حجم رصيده، وعلى الأجرة، وعلى تركيبة التكاليف. وفي حين أن الأجرة المرتفعة يمكن أن تزيد من الأرباح المتولّدة من كل عميل، غير أنها تقلل من احتمال تحوّل العميل المحتمل إلى عميل دائم. كما أن القيمة الإجمالية للعميل تعتمد على طول مدّة العلاقة. لكن كيف ستتغيّر الأرباح إذا أمكن زيادة مدة العلاقة من 17 عاماً إلى 20 عاماً مثلاً؟ وما هي البرامج التي يلزم تنفيذها لإحداث مثل هذا التغيير؟

يبرز هذا التحليل ثلاث نقاط هامة. النقطة الأولى هي أنه لا يمكنك تصميم برامج تسويقية فعالة بدون امتلاك حسّ واضح بنقاط القرار الرئيسية في شجرة الأرباح. والنقطة الثانية هي أنه لا يمكن النظر إلى البرامج بأفق محدود (كأن يقال، دعونا نطلق البرنامج (أ) لزيادة معدل اكتساب العملاء)، لأن غالبية البرامج تؤثر على مختلف النواحي في شجرة الأرباح. وعلى سبيل المثال، ربما ينتج عن زيادة عمولات المبيعات تحسّن في معدلات الإحالة ولكنها ربما تؤثر سلباً على معدل التحويل أو متوسط حجم رصيد العميل. وهذا يعني أن على المدير تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس (مثل رفع معدل الإحالة إلى 1% بدون أن ينخفض معدل التحويل إلى ما دون 40%، إلخ). والنقطة الثالثة هي أن التحليل يوفر إرشادات ملموسة للاستثمار

في التسويق. وعلى سبيل المثال، إذا ارتفع معدل الإحالة من 0.67% إلى 1% من غير أن يحدث تغييراً في النواحي الأخرى، سترتفع الأرباح الإجمالية من 17.78 مليون دولار إلى 26.68 مليون دولار. وبعبارة أخرى، الأمر يستحق استثمار قرابة 9 ملايين دولار من أجل رفع معدل الإحالة بمقدار ثلث نقطة مئوية. أي أن كل إحالة تستحق 9000 دولار تقريباً. وهذا يوفر مقياساً ملموساً لتصميم البرنامج وتقييمه (مثل مقدار الحوافز التي ينبغي توفيرها على المبيعات).

المغزى الرئيسي هنا هو أنه ينبغي عليك أن تصمم شجرة أرباح لعملك التجاري. والاستنتاج بأنك بحاجة إلى رفع معدل اكتساب العملاء من المعدل الحالي إلى معدل كذا في المئة في العام أمر جيد ولكنه غير محدد بما فيه الكفاية. وعلى سبيل المثال، يمكن اكتساب العملاء من خلال سرقتهم من الشركات المنافسة، أو التوجه إلى أسواق جديدة (دولية مثلاً)، أو توسيع تعريف الفئة والجمهور المستهدف. ولكلٍ من هذه الخيارات إرشادات محددة للغاية تتعلق بتصميم البرامج التسويقية المناسبة. وإطلاق شركة Pfizer لعقار ليبيتور يوضح بعضاً من هذه النواحي.

حالة ليبيتور

كان ليبيتور الطرح الخامس في سوق العقاقير التي تخفض مستوى الكولسترول في الدم. دخل هذا العقارُ السوق عندما كانت العقاقير المتوفرة، مثل ميفاكور وزوكور، مسيطرة على السوق وتحقق مبيعات تفوق المليار دولار سنوياً. وبرغم طرحه الذي جاء متأخراً في العام 1997، أصبح العقار ليبيتور العقار الأول في السوق بعد فترة قصيرة

من الزمن وحقق مبيعات في العام 2003 قاربت 9.3 مليار دولار. لكن كيف أصبح هذا العقار الجديد الرائدَ في سوق كانت تسيطر عليها شركات أخرى؟

برغم أن التجارب السريرية أظهرت أن ليبيتور يتفوق بقدر بسيط على سائر العقاقير الأخرى في تخفيض الكولستيرول القليل الكثافة (أو الكولستيرول السيّئ)، لم تجرَ دراسات تثبت أن الأفراد الذين عولجوا بعقار الليبيتور عانوا من حالات وفاة أقل نتيجة للأمراض القلبية. متسلّحة بالنتائج السريرية، كان في مقدور الشركة تبنّي استراتيجية تهدف إلى إقناع المختصين بعلاج الأمراض القلبية بأن ليبيتور أفضل من سائر العقاقير المتوفرة التي تخفض الكولستيرول. وهذه الاستراتيجية تعني أن نموّ ليبيتور سيتحقق عن طريق سرقة العملاء من الشركات المنافسة.

وبدلاً من ذلك، ركّزت الشركة على توسيع السوق، فاجتمعت بجمعية المصابين بمرضى القلب الأميركيين من أجل إطلاق حملة دعائية وطنية تشدّد على أن العديد من الأميركيين (قرابة 57 مليون مواطن) يعانون من ارتفاع مستوى الكولستيرول السيّئ. والأسوأ من ذلك أن مستويات الكولستيرول لدى 26 مليون أميركي بلغت حداً يبرّر العلاج بواسطة العقاقير. وقدمت الشركة الدعم لهذه الحملة عبر استخدام قوة مبيعاتها الضخم في استهداف الأطباء العامّين، إضافة إلى المختصين في علاج مرضى القلب. ونتيجة لذلك، نمت سوق العقاقير التي تعالج الكولستيرول بوتيرة سريعة مع إطلاق ليبيتور الذي حقق مبيعات بلغت نصف مليار دولار في السنة الأولى لإطلاقه.

الخطوة 2: فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العملاء

سواء أكان الهدف اكتسابَ العملاء، أم المحافظة عليهم، أم زيادة هامش الأرباح، من الضروري أن تفهم القيمة التي توفرها منتجاتك أو خدماتك للعميل. من الناحية الفعلية، أنت بحاجة إلى فهم الأسباب التي تدعو العميل إلى الشراء منك وعدم الشراء من منافسيك. ولذلك، فإن فهم مصادر القيمة بالنسبة إلى العميل يساعد في تصميم برامج فعالة.

تعتمد القيمة بالنسبة إلى العميل على الفوائد التي يتم توفيرها له (من منظوره طبعاً) وعلى التكاليف (السعر، الصيانة، إلخ). لاحظ أن القيمة مختلفة كلّياً عن الكلفة: فالسلعة التي يكلّف إنتاجها بضع سنتات يمكن أن تساوي آلاف الدولارات إذا كانت تحلّ مشكلة هامّة بطريقة فورية وفعّالة، وربما يكون هناك سلعة يتطلّب إنتاجها الكثير من المال ولكنها ذات قيمة محدودة. ومعرفة القيمة التي يمنحها العميل للمنتج تسهّل إلى حدّ بعيد صنع قرارات رئيسية مثل تحديد السعر.

تنطوي القيمة بالنسبة إلى العميل على فكرتين أساسيتين: قيمة الفئة، وهي تفترض بالضرورة عدم وجود فئة منافسة، والقيمة النسبية (للصنف)، والتي تتضمن المقارنة بين المنتج والمنتجات الأخرى التي تنتمي إلى تلك الفئة. وبما أن الأسواق الجديدة تجذب المنافسين، فإن الكفاءة النسبية للصنف هي التي تحدد الحصة والربحية النهائية.

يمكن بوجه عام تجميع القيم التي توفرها المنتجات أو الخدمات للعميل ضمن ثلاث فئات (اُنظر إلى الشكل 5.3). يقال بأن المنتج يوفر قيمة اقتصادية عندما يكون في مقدور الشركة إثبات أن العملاء



الشكل 5.3 مصادر قيمة العميل.

سيوفرون مالهم باستخدام منتجاقما عوضاً عن استخدام المنتجات المنافسة. لكن من الصعب في العديد من الحالات إثبات وجود فائدة اقتصادية واضحة. وبالمقابل، نجد أن قيمة المنتج تكمن في وظائفه أو مزاياه أو فوائده. والمصدر الثالث للقيمة هو العامل النفسي، الذي يأتي من أسماء الأصناف التجارية والعوامل غير الملموسة الأخرى ذات الصلة. وسنتوسع في الحديث عن هذه المصادر الثلاثة للقيمة.

القيمة الاقتصادية

أحد المصادر الأساسية للقيمة هو الفائدة الاقتصادية التي يجنيها العميل من استخدامه للمنتج - أي الميزة النقدية الخالصة المتأتّية من المنتج مقابل البدائل المتوفرة لهذا المنتج طوال فترة استخدامه. ولهذه القيمة أهمية خاصة في حالات التبادلات التجارية بين الشركات. وفي الحالة الخاصة التي تكون فيها جميع المنتجات متشابهة، تؤول هذه الميزة إلى السعر.

هناك العديد من الشركات التي تستخدم مفهوم القيمة الاقتصادية في طرح منتجات جديدة وتحديد الأسعار. وشركة جونسون & جونسون توفر مثالاً جيداً على ذلك في سوق القوالب المعدنية. القالب

المعـــدني عبارة عن أنبوب يُستخدم في علاج المرضى الذين يعانون من انـــسداد في الشرايين. وعادة ما يستخدم الأطباء هذه الأنابيب من أجل فـــتح الـــشرايين المسدودة بعد إجراء جراحة التقويم الوعائي. وبما أن الشرايين تميل إلى الانسداد مجدداً بسبب الأنسجة المتأذّية، يُضطر حوالى 15% مـــن المرضى الذين عولجوا بواسطة الأنابيب المعدنية التقليدية إلى إجـــراء جـــراحة تقويمية وعائية ثانية في غضون ستة أشهر. لكنّ الجيل الجديد من الأنابيب المطلية بالدواء تقلّل من الحاجة إلى تكرار العملية إلى مـــا دون 5% من الحالات. وبما أن شركات التأمين تدفع عادة أجرة لا تغطـــي الكلفـــة الإضافية للمستشفى عندما يستخدم المريض أكثر من أنـــبوب واحـــد، يوفر هذا التخفيض في المضاعفات بنسبة 10% فائدة اقتـــصادية مهمـــة بالنسبة إلى شركات التأمين والمستشفيات. ونتيجة لـــذلك، باتت شركة جونسون & جونسون قادرة على طرح منتجها بكفـــاءة بـــسعر يبلغ 3195$ داخل الولايات المتحدة، وهو سعر يزيد بأكثـــر من 2000$ على سعر الأنبوب المعدني العادي. ومؤخراً، تحدّت Boston Scientific موقـــع جونسون & جونسون بتوفير أنابيب تقلل من المضاعفات بنسبة أعلى[2].

وتقدم لنا شركة Con Edison مثالاً آخر على الفائدة الاقتصادية. ففـــي عقـــد التـــسعينات مـــن القرن الماضي، طرحت الشركة لمبة فلورســـنت اقتصادية في استهلاك الطاقة بقوة 18 واطّاً لكي تنافس اللمبة التقليدية بقوة 75 واطّاً. طرحت هذه اللمبة الجديدة بسعر 8$، مقارنـــة باللمـــبة التقليدية التي كانت تباع بحوالى 0.80$. ما الذي ســـيدفع العميل على دفع ثمن يبلغ عشرة أضعاف الثمن الأصلي لقاء شراء هذه اللمبة الجديدة؟ يبيّن الشكل 5.4 الفائدة الاقتصادية المتأتّية مـــن استخدام اللمبة الجديدة. فاستناداً إلى بيانات الشركة، تأتي هذه

عشرة لمبات تقليدية بقوة 75 واطاً	لمبة فلورسنت بقوة 18 واطاً	
S8*	S8*	سعر الشراء
		كلفة الطاقة الكهربائية لـ 10,000 ساعة
		التكلفة الكلية
التوفير الكلي: S84		عبر خدمة لمبة الفلورسنت يمكنك أن توفر S84

(استناداً إلى 10,000 ساعة استعمال)

* السعر مع خصم Con Edison

الشكل 5.4 الفائدة الاقتصادية من استخدام لمبات Con Edison الجديدة.

الفائـــدة من مصدرين – عمر الخدمة الطويل والكفاءة في استخدام الطاقـــة. فاللمـــبة الجديدة تعمّر قرابة 10 أضعاف المدة التي تعمّرها اللمـــبة التقلـــيدية. ولذلك، سينفق العميل، طوال عمر خدمة اللمبة الجديدة، المبلغ S8 نفسه الذي كان سينفقه في شراء 10 لمبات عادية. وبالإضـــافة إلى ذلـــك، ستكلف اللمبة التقليدية العميلَ S110 ثمناً للطاقـــة، مقارنة بكلفة الطاقة التي تستهلكها اللمبة الجديدة والتي لا تتجاوز S26. أي أن الفائدة الاقتصادية من استخدام اللمبة الجديدة هي S110 – S26 = S84.

ينبغـــي ملاحظة جملة من الأمور. أولاً، تعرض الشركة مقياساً ملموساً للفائدة بدلالة الادخار في المال. ثانياً، تقيَّم الفائدة الاقتصادية عمـــوماً بالمقارنة بين كلفة دورة الحياة الكلّية للمنتجات، لا بالمقارنة بـــين أسعار الشراء الابتدائية فقط. فقد يكون شراء معدات فعالة في اســـتهلاك الطاقة أكثر كلفة، لكن من المرجّح أن يوفر العملاء المال علـــى امتداد عدة سنوات. ثالثاً، أفضل إطار زمني للمقارنة بين هذه

الفـــوائد هو عمر خدمة المنتج الجديد. رابعاً، الفائدة الاقتصادية قابلة للمقارنـــة دائمـــاً – أي أنـــك بحاجة إلى منتج منافس للمقارنة به. وبالـــتالي فالفائـــدة الاقتـــصادية للمنتج تختلف باختلاف المنتجات المتنافسة.

بما أن الفائدة الاقتصادية لهذه اللمبة الجديدة تقارب 84$، كم يـــبلغ عـــدد الأشخاص الذين لديهم استعداد لشرائها؟ ليس بالأمر المفاجـــئ أن يشكّك العديد من الناس بهذا الأمر. فقد يخطر على بال الـــواحد منّا العديد من الأسئلة والهواجس. فهل يمكننا أن نثق بهذه الأرقام؟ وهل نوعية الضوء المنبعث من لمبة الفلورسنت مماثلة لنوعية الـــضوء المنبعث من اللمبة العادية؟ وحتى لو كانت أرخص ثمناً على المدى الطويل، ألست مضطراً إلى "استثمار" الكثير من المال مقدماً؟ (إذا كانت 8$ أقل من أن تثير قلقك، فكّر في ماكينة جديدة تساوي 8 ملايـــين دولار). ومـــاذا لو تعطّلت هذه اللمبة؟ وتستمرّ لائحة الأسئلة. الرسالة الأساسية هي أنه لا يكفي الشركة إثبات أن منتجها يتمتع بفائدة اقتصادية والافتراض بأن العملاء سيتدفقون تلقائياً على أبوابها.

بقـــدر مـــا للقـــيمة الاقتصادية من أهمية، فهي ليست العامل الوحيد، أو حتى الأهم، في اتخاذ القرار بالشراء. فالبحوث في ميدان الابتكارات وتبنّيها تظهر أن الميزة النسبية للمنتج الجديد ليست سوى عامـــل مـــن بين جملة من العوامل التي تساهم في نجاحه. والعوامل الأخـــرى تتـــضمن التوافقية (التلاؤم) (فهل يمكن للمنتج الجديد أن يعمـــل مع النظم التي يستخدمها العميل أصلاً؟)، ومستوى التعقيد (هل يعتبر العملاء المنتج معقداً؟ – هناك شريحة واسعة من المواطنين

في الولايات المتحدة الذين لا يزالون يعتقدون بأن برمجة جهاز الفيديو عمليـــة صعبة)، وقابلية الملاحظة (هل يمكن للعملاء ملاحظة الفوائد الملموسة للمنتج أم أنهم يثقون بنصيحة الآخرين بشرائه؟)، المخاطرة (ما هي المخاطر المالية والاجتماعية من استعمال هذا المنتج الجديد؟) والقابلـــية للتجزئة (هل يمكن للعميل تجربة جزء صغير من هذا المنتج قبل أن يستثمر فيه مبلغاً كبيراً من المال؟)

القيمة الوظيفية

تعرَّف القيمة الوظيفية بتلك النواحي في المنتج التي توفر للعميل فوائد وظيفية أو تطبيقية قابلة للقياس. وبعبارة أخرى، إنها القيمة التي توفرها مزايا الأداء التي يتمتع بها المنتج (مثل سعة الحمولة، الاقتصاد في استهلاك الوقود). وفي حين أنه غالباً ما يكون من الصعب إظهار الفائـــدة الاقتصادية للمزايا الوظيفية بالدولارات (مثل التساؤل عن قـــيمة شاشـــة كبيرة للحاسوب بالدولار)، هناك العديد من المزايا والفوائد الملموسة والمعرَّفة بشكل جيد.

تـــوجد طـــرق بحثية مكتملة لتحديد القيمة التي يحصل عليها العمـــلاء من كل ناحية وظيفية في المنتج. ويعتبر التحليل المقترِن أحد أكثر هذه الطرق استخداماً. وهذه الطريقة تدفع العملاء إلى المقارنة بـــين البدائل المختلفة ودراسة المقايضة بين مزاياها (فقد يكون منتج عـــالي الجـــودة الأغلى ثمناً). بالطلب إلى العملاء تصنيف المنتجات المختلفة، يتعرّف الباحثون على ما يفضله العملاء من مزايا المنتجات وفـــوائدها المتـــنوعة. ويمكن استخدام هذه المعلومات بعد ذلك في تـــصميم منتجات جديدة، أو تحديد الأسعار، أو تقسيم السوق إلى شرائح[3].

القيمة النفسية

تعكس القيمتان الاقتصادية والوظيفية الفوائد الملموسة للمنتج أو الخدمة. وبالمقابل، تركّز القيمة النفسية على النواحي غير الملموسة مثل الأسماء التجارية، إضافة إلى الصور والخواطر التي تصاحب اسماً تجارياً معيناً. فمع بلوغ الأسواق مرحلة النضج وسعي المنافسين إلى اللحاق ببعضهم بعضاً في التكنولوجيا ومزايا المنتجات، تصبح الفوائد النفسية عوامل تمييزية رئيسية. وهذه الناحية لا تغيب عن بال غالبية الشركات. فحتى شركات التكنولوجيا والشركات التي تصنّع الأدوية التي لها ماضٍ عريق في التركيز بدرجة كبيرة على عمليات البحث والتطوير باتت تدرك أهمية الأسماء التجارية والقيمة النفسية التي توفرها للعملاء.

يفرض قياس القيمة النفسية تحدّياً رئيسياً بسبب الطبيعة غير الملموسة للفوائد النفسية. لكن أجري مؤخراً بحث هدف إلى قياس قيمة الاسم التجاري، وهي قيمة المنتج التي تتجاوز قيمته الاقتصادية والوظيفية. من الناحية المفاهيمية، تمثل هذه القيمة الثمن الإضافي الذي سيدفعه العميل لقاء الحصول على منتج من بين سائر المنتجات الأخرى عندما تتساوى جميعها من حيث المزايا الاقتصادية والوظيفية.

توجد عدة طرق لقياس قيمة الاسم التجاري عند مستوى العميل، بما في ذلك مقيّم رصيد الاسم التجاري، ومحرّك القيمة، والاسم التجاري Z. وهي تنقسم بشكل أساسي إلى خمس فئات واسعة[4]:

1. الوعي: عادة ما تكون معرفة الاسم التجاري شرطاً لشرائه (بالنسبة

إلى العميل الفطن على الأقل) وتفضي إلى آراء أكثر إطراءً عبر التقليل من المخاطر المصاحبة لخيار مألوف.

2. الخواطر: تؤثر الصور المرتبطة بالجودة الإجمالية إضافة إلى سمات المنتج الخاصة وخصائص المستخدم (شابّ، مجارٍ للعصر) في ردّة فعل المستهلك تجاه الاسم التجاري.
3. الموقف: يعتبر التفضيل العام لاسم تجاري جزءاً جوهرياً من قيمة الاسم التجاري. ومن الأشكال الخاصة لذلك تضمينه في مجموعة الاعتبارات (أي الاستعداد للتفكير في شراء الاسم التجاري، كما لو كان على لائحة المورّد المتفق عليها في التسويق بين الشركات)، وبعبارة أخرى، الاستعداد للقبول.
4. الارتباط: الإخلاص للاسم التجاري هو أقوى أنواع القيم (برغم ما قد يكون له من عواقب غير محمودة في حالة الإدمان الشديد) والأكثر فائدة بالنسبة إلى البائعين. وفي الحالة المتطرّفة (معدل محافظة نسبته 100% - أو ما يوصف بالإدمان)، يضمن الارتباط سيلاً من الإيرادات يدوم مدى الحياة.
5. النشاط: أكثر الناس إعجاباً بالاسم التجاري يصبحون من المدافعين عنه، فيتكلمون عنه بعبارات إيجابية ويضغطون على القنوات التوزيعية من أجل تخزين المنتج الذي يحمله، إضافة إلى طلب الحصول على المعلومات التي تتعلّق بهذا المنتج.

وبالاختصار، يحصل العملاء على القيمة من ثلاثة مصادر - المصدر الاقتصادي، والمصدر الوظيفي، والمصدر النفسي. والتشديد النسبي يتفاوت بين المنتجات المختلفة وطوال دورة حياة المنتج نفسه. وعلى سبيل المثال، تشكّل الفوائد الاقتصادية و/أو الوظيفية بوجه عام

عنصر التركيز في حالات التبادلات التجارية بين الشركات كما هو الحال أيضاً في المنتجات والابتكارات الجديدة. والفوائد النفسية تجذب انتباهاً متزايداً في الأسواق الاستهلاكية وفي الأسواق التي تقترب من مرحلة النضج. والفهم العميق لمصادر القيمة الثلاثة بالنسبة إلى العميل وكيفية توفيرها تجربة مريحة له تساعد المدير في تصميم برامج تسويقية مناسبة تهدف إلى تعزيز القيمة بالنسبة إلى العميل.

الخطوة 3: تصميم البرامج التسويقية

لا حدّ لطبيعة وعدد البرامج التسويقية التي يمكن تصميمها من أجل التأثير على القيمة بالنسبة إلى العملاء وتحقيق الأهداف المرتبطة بهم، مثل اكتسابهم، أو المحافظة عليهم، أو توسيع قاعدتهم، سوى مخيلتك وإبداعيّتك. وبدلاً من توفير قائمة طويلة بهذه البرامج، سنركّز على القليل منها.

المزيج التسويقي

أنت لست بحاجة إلى التخلّي عن العناصر التقليدية في المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والترويج، والعرض أو التوزيع). فهي على صلة وثيقة بالعوامل التي تؤثر في القيمة بالنسبة إلى العميل، وبالتالي فهي تؤثر في الربحية الإجمالية للشركة. وسنصف بشكل موجز المنتج، والترويج، والعرض، ثم نناقش السعر بالتفصيل.

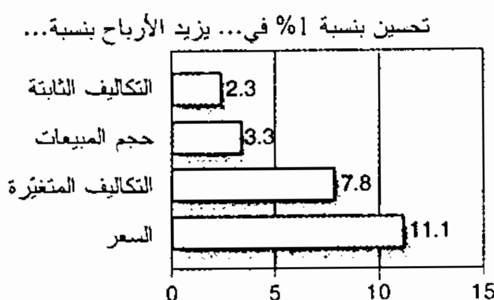
تعتبر المنتجات والابتكارات الجديدة محرّكات النموّ. وكما أشرنا في الفصل 3، يمكن أن تساعد المنتجات الجديدة المناسبة في الاستفادة من قاعدة العملاء عبر بيع منتجات إضافية. وبالمثل، يمكن

أن تكون البرامج الدعائية والاتصالات أدوات بمنتهى الفعالية تساعد في اكتساب عملاء جدد. وهذه البرامج لا تقتصر على الحملات الإعلانية التقليدية، بل إنها تشمل أيضاً البرامج غير التقليدية، مثل عرض المنتج أمام أعين الناس. إن عرض شركة بي أم دبليو لسيارتها Z3 في فيلم سينمائي لجايمس بوند كان بمثابة حملة غير تقليدية في منتهى الفعالية ودعاية مجانية ولّدت الإثارة لدى العملاء ترجمت إلى عملية اكتساب للعملاء. كما أن استراتيجية العرض أو التوزيع يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم. فالفائدة الأساسية من شركة Starbucks لا تكمن فقط في قهوتها، بل وفي البيئة التي توفرها متاجرها. كما أن Washington Mutual أصبحت سابع أكبر مؤسسة مالية في البلاد ولديها أكثر من 12 مليون عميل وذلك بعد أن افتتحت فروعاً لها في العديد من الولايات. وكانت تلك استراتيجية مشوقة لاكتساب العميل على اعتبار أن معظم المصارف الأخرى قلّلت من اعتمادها على الفروع لأسباب تتعلّق بالتكاليف[5].

يعتبر السعر أحد أكثر أدوات التسويق أهمية، لأنه يؤثر بشكل مباشر على كل من العميل وعلى الربحية الإجمالية للشركة. لكن وكما توضح حالة هوڤر التي مرّت معنا في الفصل 1، ربما يكون أحد أقل عناصر التسويق استحواذاً على الفهم. فالحسومات على الأسعار ليست حكراً على هوڤر، فالمتاجر الكبرى، والمتاجر التنويعية، والخطوط الجوية، والفنادق، والشركات المصنّعة للسيارات، إلخ باتت تعتمد على تخفيض الأسعار كأداة رئيسية في زيادة المبيعات. وفي حين أننا نعرف القانون الأساسي في الاقتصاد (مع هبوط الأسعار،

يـــزداد الطلـــب)، نلاحظ أن التأثير الإجمالي لتخفيض الأسعار على الـــربحية القـــصيرة المدى والبعيدة المدى كثير التعقيد. ولذلك، ليس بالأمـــر المفاجـــئ أن تتسبب القرارات المتعلقة بالتسعير في حدوث توترات شديدة بين قسم المبيعات وقسم التسويق، وبين قسم التسويق وقسم المالية.

أبـــرزت دراسة أعدّها McKinsey and Company في العام 1992 أهمية السعر (اُنظر إلى الشكل 5.5)[6]. تظهر هذه الدراسة، التي شملـــت 2463 شركة، أن تحسّناً بنسبة 1% في التكاليف الثابتة (مثل إغـــلاق مـــصنع، تسريح العمال، إلخ) يزيد الربحية بنسبة 2.3% في المتوسط، وأن زيادة بنسبة 1% في حجم المبيعات بدون حدوث أي تغـــيير في العناصر الأخرى، مثل السعر، يزيد الأرباح بنسبة 3.3%. والتحـــسّن بنسبة 1% في التكاليف المتغيرة (مثل استخدام عمالة أو مواد أقل كلفة) يزيد الأرباح بنسبة 7.8%. غير أن التأثير الأكبر يأتي من التغيرات في الأسعار. فزيادة مقدارها 1% في السعر بدون حدوث تغيّـــر في حجـــم المبيعات يزيد الأرباح بنسبة 11.1%. وبالعكس، سينتج عن تخفيض الأسعار بنسبة 1% بدون حدوث تغيير في حجم المبيعات تراجع الأرباح بنسبة 11.1%.



الشكل 5.5 أهمّية السعر.

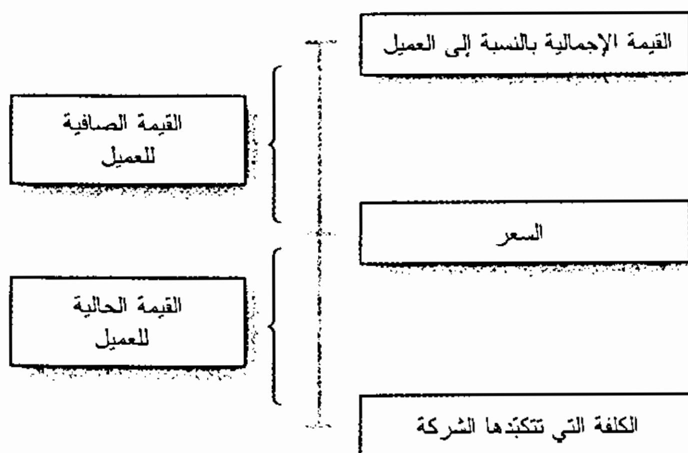
حتى هذه النقطة، على الأرجح أنك تعتقد بأنه ينبغي ألاّ يظلّ حجم المبيعات على حاله عندما تخفّض الأسعار. ولذلك، دعنا ندرس هذه الناحية. إذا كنت تعرض حسماً على الأسعار بنسبة 1% من غير أن يحدث تغيّر في حجم المبيعات، فسوف تتراجع أرباحك بنسبة 11.1%. وإذا زاد حجم المبيعات بنسبة 1% نتيجة لتخفيض الأسعار، سترتفع الأرباح بنسبة 3.3%. من السهل رؤية أنه ينبغي أن يزيد حجم المبيعات بنسبة 3.36% (أو 11.1 مقسوماً على 3.3) لكي توازن التخفيض في الأسعار. وبعبارة أخرى، يتعين على خفض في الأسعار بنسبة 1% أن يولّد زيادة تفوق 3.36% في حجم المبيعات لكي يكون تخفيض الأسعار مربحاً. في المصطلحات الاقتصادية، تسمى الزيادة التي تبلغ نسبتها 3.36% مرونة السعر. وتشير بعض الدراسات إلى أن متوسط مرونة السعر في الصناعات والمنتجات المختلفة يساوي 2 تقريباً[7]. وبعبارة أخرى، لا فائدة تُرجى من خفض الأسعار بالنسبة إلى معظم المنتجات والخدمات.

اقتصرت مناقشتنا لغاية الآن على تأثير السعر على المدى القصير. لدى دراسة تأثير خفض الأسعار على المدى الطويل، نجد أن النتائج أكثر سوءاً. فالدراسات التي أجريت مؤخراً أكدت صحة البداهة الإدارية التي تقول بأن التخفيض المتكرر للأسعار يمكن أن يؤدي إلى إضعاف الاسم التجاري، وإلى تراجع في مستوى إخلاص العملاء، وإلى زيادة سرعة تأثر العملاء بالأسعار. وبرغم أن تخفيض الأسعار بنسبة 10% ربما كان كافياً لحثّ العملاء على شراء منتجاتك في السابق، فقد تحتاج إلى توفير حسومات أكبر بكثير لتوليد ردّة الفعل ذاهّا في المستقبل[8]. وببساطة، بدلاً من أن تخفض الأسعار، يمكنك بل ينبغي عليك أن تستخدم استراتيجيات أكثر

فعاليــة في التــسعير (مــثل المفاضلة بين العملاء في الأسعار، عرض المنتجات في حزمة، التسعير اللاخطي).

وبالاختصار، وجدنا أن لتخفيض الأسعار، وإن كان أداة إغراء مــن أجل اكتساب العملاء، تأثيراً سلبياً كبيراً على الأرباح المتولّدة عــنهم وعلــى الربحية الإجمالية للشركة. وبتعبير آخر، توفر الأسعار المتدنــية قيمة أعلى للعميل، ولكنها تقلّل من قيمة العميل بالنسبة إلى الشركة (اُنظر إلى الشكل 5.6). ولذلك، فإن التسعير الأمثل ينطوي على إيجاد توازن دقيق بين وجهي قيمة العميل.

تتضمن غالبية العمليات التسويقية بوجه عام إجراء مقايضات. وعلــى ســبيل المثال، يمكن للحملات الإعلانية أن تزيد من معدل اكتساب العملاء ولكنها تزيد أيضاً من كلفة اكتسابهم. ولذلك، قبل أن نــبدأ بتصميم برنامج تسويقي معين وتوفيره، من الضروري فهم هــذه المقايــضات. والجدول 5.1 يوفر قالباً يساعد في تقييم التأثير



الشكل 5.6 تأثير السعر على القيمة التي توفرها الشركة للعميل والقيمة التي يوفرها العميل للشركة.

المـــرجَّح للعملـــيات التسويقية على المكونات المختلفة للقيمة العمرية للعمـــيل. والسرّ يكمن في اجتهاد الشركة في تصميم مثل هذا القالب ودراســـة نـــتائج العمليات المبنية على أساسه. وهذا يستوجب دراسة واضحة لتأثير الحملة الإعلانية مثلاً على عدد العملاء الذين تم اكتسابهم وعلـــى معدل المحافظة على العملاء. والنتائج المستخلصة توفر مقاييس مفيدة في تقييم فعالية الحملة، وفي توجيه الحملات الإعلانية الأخرى بعد ذلك. كما أن هذا القالب يبطل الميزانية الشكلية العامة التي تعتمد على القول بأنه "إذا زدنا الإعلانات بنسبة 20% فسوف يرتفع حجم المبيعات بنسبة 10%"، والتي تبدو قوتها على الورق أكبر من قوتها في الواقع.

الجدول 5.1 تأثير العمليات التسويقية على قيمة العميل.

العمليات التسويقية	اكتساب العملاء	التأثير على الأرباح	معدل المحافظة	التكاليف الثابتة
السعر	–	+	–	0
المبيعات المباشرة	+	+	+	+
توسيع القنوات	+	0	+	+
الإعلانات	+	+	+	+
جودة المنتج	+	–	+	+
الخدمة	+	–	+	+

إدارة نقاط الاتصال مع العملاء

نـــتجت عناصر المزيج التسويقي عن التسويق التقليدي المعتمد علـــى المنـــتج وعن نظام إدارة الاسم التجاري الذي تبنّته الشركات الرائدة في إنتاج البضائع الموضبة. لكن مع انتقالنا من اقتصاد صناعي

يعـــتمد على المنتج إلى اقتصاد خدماتي، لم يعد التوجه المتّبع في توفير البضائع الموضبة مكتملاً. ففي حين يمكن لشركة بروكتر أند غامبل أن تـــضمن جودة البنّ في مصانعها، من الصعب على مصرف سيتي بنك "توضيب" جودة خدمة العملاء في مقرّه الرئيسي.

أدّى التعرّف على هذه الحقيقة إلى زيادة الاهتمام في فهم تجربة العمـــيل وإدارتهـــا[9]. فالقيمة ليست ناتجة عن المزايا الوظيفية للمنتج فقـــط، إذ إن الفوائد العاطفية، والتجريبية، والذاتية التعبير التي تظهر عـــند كـــل نقطة اتصال مع العميل ليست أقلّ أهمية. ولذلك، تعتبر واجهة التعامل مع العميل الأداة الدينامية والتفاعلية لتبادل المعلومات بـــين العمـــيل والشركة – سواء أكان التعامل وجهاً لوجه، أم عبر الهاتـــف، أم عـــبر الإنترنت. يحدث هذا النوع من التبادل الدينامي والتفاعلي على سبيل المثال عندما يستخدم العميل الصرّاف الآلي في المـــصرف، أو عندما يقيّد اسمه في الفندق، أو عندما يعيد سلعة إلى المتجـــر، أو خـــلال جلـــسة محادثة على الإنترنت. فتصميم المتجر، والموظفون الذين يرحّبون بالعملاء، والمتخصصون في تقديم المساعدة يجعلون من زيارة المستودع الكبير تجربة أفضل وبالتالي يجعلون القيمة التي تقدّم للعميل أكبر. وعلى سبيل المثال، أسست Starbucks تجارة ناجحـــة جداً بالاعتماد على صورة المتجر وتصميمه بدون حملات إعلانـــية كبيرة. ولكي تولّد تجربة إيجابية للعميل، من الضروري أن تكون كافة نواحي واجهة التواصل مع العميل (مثل المتاجر، ومواقع الـــوب، ومراكز الاتصال، وتوضيب المنتج) متكاملة وتوفر للعميل مشهداً وحيداً ومنسجماً.

إن لـــواجهة الاتـــصال مـــع العملاء والنواحي المتعلقة بتقديم الخـــدمات لهـــم تأثيراً عظيماً على معدل المحافظة عليهم، لأن نوعية

التبادلات والتفاعلات التي تتم عبر هذه الواجهة تحدّد ما إذا كان العملاء راضين عن علاقتهم بالشركة وما إذا كانوا سيعاودون الشراء منها مجدداً. فاحتمالات تكرار التعامل التجاري تزيد إذا كانت الشركة تتمتع بواجهة سهلة، وغنية بالمعلومات، ومريحة، وممتعة. والنجاح الذي حققته شركة أمازون التي تعمل على الإنترنت يرجع بدرجة كبيرة إلى واجهتها الجذّابة.

برامج الولاء[10]

بعد أن طرحت American Airlines برنامج الطيران المتكرّر في الثمانينات من القرن الماضي، أصبحت برامج الولاء متوفرة في كل صناعة تقريباً. ففي الولايات المتحدة، 70% من العائلات لديها بطاقة ولاء من متجر (سوبرماركت) واحد على الأقل، وفي هولندا، ترتفع تلك النسبة لتصل إلى 80%[11]. ومع مرور الوقت، زاد الاهتمام ببرامج الولاء، لأن هناك أعداداً متزايدة من الشركات التي تستخدمها في بناء العلاقات، والحثّ على استخدام منتج أو خدمة، والمحافظة على العملاء.

برغم انتشار برامج الولاء، لا تزال فعاليتها أبعد ما يكون عن الوضوح. فهناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن برامج الولاء تزيد من معدل المحافظة على العملاء، في حين لم تجد لها دراسات أخرى أي تأثير على معدل المحافظة وإن تكن أثبتت أنها زادت من الحصة من المحفظة. كما لم تجد دراسات أخرى أي اختلاف في السلوك بين الأعضاء المنتسبين إلى برامج الولاء والأفراد الذين لا ينتسبون إليها[12]. ويجادل البعض بأنه حتى إذا كان برنامج الولاء الذي توفره شركة ما ناجحاً، من المرجّح أن يدفع الشركات الأخرى إلى توفير برامج

منافسة ستؤدي في النهاية إلى زيادة الكلفة الإجمالية في الصناعة. وبالرغم مما تقدم، حققت بعض هذه البرامج، وخصوصاً برامج الطيران المتكرّر الذي توفره الخطوط الجوية، نجاحاً باهراً لدرجة أن العملاء باتوا يعدّلون من خط مسارهم لكي يحصلوا على نقاط أو أميال إضافية في البرنامج. ومن ناحية أخرى، وفّر ذلك دليلاً على القيمة التي توفرها هذه البرامج للعملاء وسبباً يبرّر وصفها بأنها ناجحة، غير أن كلفتها المتزايدة دفعت بالعديد من الشركات إلى تغيير تصاميم هذه البرامج. فالشركتان Delta Airlines وContinental Airlines تكافئان الآن الأعضاء بناء على كل من عدد الأميال التي يقطعونها ونوع التذاكر التي يشترونها (مثل تذكرة بسعر مخصوم أو بسعر كامل). وأمريكان إكسبرس وداينرز كلوب تشترط على العملاء استبدال النقاط التي حصلوا عليها برحلات. وشركة هيرتز تتقاضى أجوراً من عملائها إن هم فضلوا السفر جواً على استئجار السيارات.

يتوقف نجاح برنامج الولاء على تركيبته وتصميمه. فالبرامج التي تبدو متشابهة في الظاهر تولّد ردوداً شديدة التباين بسبب الاختلافات البسيطة في تصاميمها. وعلى سبيل المثال، بلغ عدد العملاء المشتركين في برنامج الجمعة المتكرّر الذي تعرضه شركة TGI Friday عدة ملايين بمعدل انتساب يقارب 300 ألف عضو جديد في الأسبوع، في حين أوقفت شركة Chili برنامج العشاء المتكرّر نتيجة للمشاركة المحدودة خلال الفترة ذاتها[13]. لذا، كيف ينبغي تصميم برامج الولاء؟ هل ينبغي أن تكون المكافأة على المشتريات نقدية أم عينية؟ وهل ينبغي منح مكافآت على شكل أدوات كمالية أم على شكل أدوات ضرورية؟ وهل ينبغي أن يكون نظام الحوافز احتمالياً ("إذا اشتريت

بمقـــدار مبلغ معين، يصبح لديك فرصة للفوز بجائزة كبيرة) أم حتمياً (مكافـــأة مـــضمونة في حال الامتثال لمتطلبات البرنامج)؟ وهل من الأفـــضل أن تكون المكافآت من منتجات شركتك أم بتلبية رغبات عملائك بتوفير منتجات مختلفة (من شريك مثلاً)؟ توفر لنا البحوث التي أجريت حديثاً إرشادات حول بعض من هذه القضايا الهامة.

برغم أن بعض الشركات تدافع بضراوة عن تقديم النقود بوصفه أفضل مكافأة ترويجية (مثل Cybergold، وiGain، و Discover Card Cashback Bonus Award)، تشدّد شركات أخرى على منح مكافآت عينـــية (مـــثل MyPoints و American Express Membership Rewards). والـــبحوث الحديـــثة تشير إلى أن المنتجات والخدمات (وخـــصوصاً السلع الكمالية المتعية) ربما تكون مكافآت أفضل وأقلّ كلفـــة من المكافآت النقدية[14]. وبعبارة أخرى، برغم الميزة الواضحة للـــنقود لكونه محل رغبة على صعيد عالمي، ربما تبدو المكافآت التي تـــشكل مـــصادر مالية غير النقود (الكمالية) أجدر بطموح العملاء وتتمتع بقيمة معتبَرة أكبر من كلفتها الفعلية بالنسبة إلى الجهة الراعية. وربما يحتاج الأعضاء إلى الاجتهاد أكثر لكي ينالوا تلك المكافآت التي تشكل مصادر مالية غير النقود لأنها توجد تهاوناً سهل التبرير، وخالياً من الشعور بالذنب في الحصول على أشياء كانت ستُستهلَك بكميات أقلّ لولا ذلك. وبرامج الولاء التي اعتمدت في السابق على المكافآت النقدية حصراً إما أنها نوّعت من عروضاتها (مثل Discover Card التي باتـــت تـــسمح الآن لعملائهـــا استبدال نقاط الأميال التي قطعوها والخـــدمات والمنتجات التي استخدموها) أو أنها توقفت نهائياً (مثل Cybergold، وiGain).

هـــل ينبغي أن تكون المكافآت سلعاً ضرورية أم سلعاً كمالية؟ يمكن القول بوجه عام بأن السلع الكمالية تؤدي الغرض من المكافآت على نحو أفضل لأنه يُنظر إلى المكافآت على الولاء على أنها مكاسب غير متوقعة تسمح للمستهلكين بالتساهل في نشاطات كان سيصعب تبرير القيام بها لولا ذلك. والمشوّق في الأمر أنه كلما كانت الجهود المطلـــوبة من المستهلكين لكي يحصلوا على المكافأة أكبر، كلما زاد تفـــضيلهم للمكافـــأة الكمالية. وهذا يشير إلى وجوب تغيير خليط المكافـــآت مـــع تزايد الجهود المبذولة في نيلها (مثل توفير مكافآت خدمـــية للمـــستويات الدنيا من الأداء، وتوفير مكافآت أكثر سخاءً لأصحاب الأداء العالي).

وهـــل ينبغـــي أن تكون المكافآت احتمالية أم حتمية؟ يفضل المـــستهلكون بـــوجه عـــام المكافآت الصغيرة المضمونة بالمقارنة مع المكافآت الكبيرة غير المضمونة[15]. ويبدو أن الممارسات المهنية تدعم ما توصلت إليه البحوث. وهناك شركات عديدة انتقلت من عرض المكافآت الاحتمالية الخالصة إلى توليفة من المكافآت المضمونة وغير المـــضمونة. فقـــد وسعت iWon التي توفرّ منفذاً إلى الإنترنت والتي اشـــتُهرت بـــسبب اســـتخدامها بطاقات الاشتراك في سباق الخيل كحوافـــز لمتصفّحي موقع الوب، برنامجها بتوفير نقاط يمكن استبدالها بمكافآت مضمونة. والمثال الآخر على برنامج ناجح يجمع بين الحوافز الحتمـــية والاحتمالـــية هـــو لعبة مونوبولي من ماكدونالدز - يملك العملاء الذين يشترون الطعام فرصة الفوز بجوائز تؤهلهم للمشاركة في جوائـــز سباق الخيل كما يحصلون على "طوابع لعبة اجمع واربح" التي يمكنهم استبدالها بمكافآت مضمونة.

هل ينبغي أن يوفر برنامج الولاء المنتجات التي تصنّعها الشركة أم يوفر منتجات مختلفة (من شريك مثلاً)؟ هذه قضية لا تزال موضع نقاش مستمرّ. وعلى سبيل المثال، في حين يوفر العديد من برامج الولاء المتوفرة في السوق المنتجات التي تصنّعها الشركة كمكافآت، يوجد عدد كبير من البرامج التي تستخدم مكافآت تختلف كثيراً عن المنتجات الاستهلاكية التي يجري الترويج لها (مثل عروضات Kellogg التي توفر 1000 ميل من الطيران للمستهلكين الذين يشترون 10 من علب الحبوب التي تنتجها). والبحوث التي أجريت مؤخراً تشير إلى أن الفوائد التي تتناسب مع الجهد (أي منح منتجات الشركة نفسها كمكافآت) أكثر ملاءمة لما يفضله المستهلكون[16]. وهذه النتيجة تتوافق مع ضعف برامج الولاء التي كانت الفنادق توفرها في مطلع التسعينات من القرن الماضي عندما اعتمدت بشدة على أميال الطيران المقطوعة كمكافأة لضيوفها. وبالمقابل، يستشهد العديد بتشديد الفنادق مؤخراً على الترويج لإقامات مجانية فيها كأحد حوافز نجاحها الحالي.

وبالاختصار، يمكن لبرامج الولاء، في حال صُممت بالشكل المناسب، أن تكون في منتهى الفعالية في اكتساب عملاء جدد، وتشجيع العملاء الحاليين على الشراء مرّات أكثر، وإقناعهم بعدم التحوّل إلى الشركات المنافسة.

تسويق قواعد البيانات

إن التقدم الذي يتم إحرازه في تكنولوجيا الحواسيب والتعقيد المتزايد في النمذجة جعل من الممكن الآن تسخير طاقة بيانات

العمـــلاء. وهـــناك العديـــد من الشركات التي أدركت بأن قواعد البيانات التي تستخدمها بشكل روتيني في إرسال الفواتير والمنتجات على سبيل الحصر (مثل الهاتف، وبطاقات الاعتماد، والمجلات) يمكن أن تكـــون أداة معرفية في تصميم برامج تسويقية فعالة، بحيث يمكن استخدام هذه البيانات في اكتساب العملاء والمحافظة عليهم إضافة إلى بيعهم منتجات إضافية.

تـــستخدم الـــشركات في العديد من الصناعات، مثل بطاقات الائـــتمان، والكـــتالوغات، والمجـــلات، البريدَ المباشر كأداة رئيسية لاكتـــساب عملاء جدد. وفي حين أن كلفة إرسال بريد مباشر لأي عميل محتمل متدنّية، فمعدل الاستجابة متدنٍّ أيضاً، وهو يتراوح في حدود 1 – 2% (كلنا يعرف ماذا نفعل بالبريد التافه غير المطلوب). وهـــذا المعـــدل المتدنّي للتجاوب يجعل كلفة الاكتساب مقابل كل عميل مرتفعة جداً. كما أن العوامل الاقتصادية في غالبية هذه البرامج تجعل أي تغير طفيف في معدل التجاوب سبباً إما لتأسيس الشركات أو انهيارها. اُنظر إلى حالة Calyx and Corolla، وهي شركة ترسل الأزهار بواسطة البريد المباشر بدأت أعمالها سنة 1988[17]. فحتى قبل بلوغ الإنترنت ذروتها، قرّرت الشركة تجاوز عدة طبقات في قنوات الـــتوزيع لكي تنقل الأزهار الطازجة من المزارعين إلى المستهلكين. ولكي تكتسب العملاء، استخدمت برنامج بريد مباشر كان العملاء الحالـــيون والمحتملون يحصلون بموجبه على عدة كتالوغات كل عام. بلغت كلفة كل كتالوغ حوالى 0.40$، في حين كان هامش الأرباح مقابـــل كل طلبية 22$. كان معدل تجاوب العملاء مع الكتالوغات في حدود 1 – 2%. إذا اعتبرنا أن معدل التجاوب يبلغ 1%، تصبح كلفـــة الطلـــب الواحد 40$، وهو أعلى بكثير من هامش الأرباح.

ومثل هذا البرنامج سيكون مربحاً فقط في حال بلغ معدل التجاوب 2 ٪ تقريباً أو أكثر. وعندما تتعامل الشركة مع ملايين من العملاء وترمل عدة ملايين من الرسائل البريدية، يمكن أن يكون هذا الفارق كبيراً. وبعبارة أخرى، يمكن أن يكون للتغيّرات البسيطة في معدل التجاوب أثر كبير على ربحية البرنامج.

يمكن أن تساعد البرامج التسويقية المعتمدة على قواعد البيانات في تحسين معدلات التجاوب عبر استهداف العملاء المناسبين. وهذه البرامج تستخدم بوجه عام إما بعض النماذج الإحصائية (مثل نماذج الشجرة) أو طرق التسجيل (مثل طريقة RFM - الحداثة، والتكرار، والقيمة النقدية).

كما تفيد قواعد بيانات العملاء في بيع منتجات إضافية. فبالاعتماد على عادات العملاء في شراء الكتب في الماضي، يمكن لأمازون أن تقدّم لعملائها توصيات بكتب أخرى إضافة إلى منتجات ذات صلة مثل الأقراص الموسيقية والدِّي ڤي دي. تعتمد نظم التوصيات هذه على طرق مثل الترشيح التعاوني الذي يجمع البيانات الخاصة بكافة العملاء في تقييم مدى تشابه اهتماماتك مع اهتمامات العملاء الآخرين في قاعدة البيانات. فإذا كنت قد اشتريتَ الكتب العشرة نفسها التي اشتراها العميل (أ)، فقد يكون الكتاب الحادي عشر الذي اشتراه العميل (أ) مهماً بالنسبة إليك. وجرى تطوير العديد من الطرق الإحصائية الأخرى من أجل التكهّن بالمنتج التالي الذي يمكن أن تبيعه للعميل. والمصارف تستخدم أيضاً مفهوم "تسويق دورة الحياة"، الذي يلحظ احتياجات العملاء المصرفية بطريقة يمكن التكهّن بها طوال مدة تعاملهم مع المصرف. والفهم

العميق لهذه الاحتياجات المستقبلية يساعد المصارف في توفير المنتج المناسب للعميل المناسب في الوقت المناسب.

تعتبر المعلومات الخاصة بالعملاء أداة قوية في المحافظة عليهم. فبدلاً من الانتظار ريثما يتصل أحد العملاء لكي يلغي اشتراكه بخدمة هاتفية أو بإحدى المجلات (في الحالات غير التعاقدية مثل حالة أمازون، لا يحتاج العميل إلى الاتصال أصلاً لكي يوقف تعامله مع الشركة)، يمكن للشركات تصميم برامج من أجل المبادرة إلى التدخّل. وعلى سبيل المثال، إذا بدأ استخدام العميل للهاتف الخلوي بالتراجع مع مرور الوقت، ربما يكون ذلك نذيراً بقرب تحوله إلى شركة أخرى. باستخدام قواعد بيانات العملاء والنماذج الإحصائية مثل نماذج البقاء أو الخطر، يمكن للمرء أن يتوقّع نفور العميل، وهو ما قد يساعد الشركات في تصميم البرامج التشجيعية المناسبة لكي تحافظ على عملائها.

وأخيراً، من المهم معرفة أهمية إجراء التجارب. فإذا كنت لا تدخل تعديلات في خطتك الخاصة بإرسال الكتالوغات عبر البريد، فلن تتوصل أبداً إلى معرفة إن كان اتّباع خطة أخرى سيفضي إلى نتائج أفضل. وإجراء التجارب يصبح أكثر سهولة في حالة الشركات التي لديها الملايين من العملاء، إذ إنه يمكنها بسهولة تشكيل عينات عشوائية على شكل مجموعات من العملاء يحصل كل منها على عرض مختلف. وهناك العديد من الشركات التي بدأت تستفيد من قدرتها على إجراء التجارب. ومن الأمثلة على ذلك Harrah's Entertainment, Inc التي ترسل عروضات ترويجية مختلفة إلى عملاء مختلفين، وتتعلم من ردودهم، ثم تعدّل برامجها التسويقية المستقبلية.

الخطوة 4: مقاييس العملاء الخاصة بتقييم فعالية البرامج

هناك مثل قديم يقول "أنت لا تستطيع إدارة شيء لا يمكنك قياسه". فالمقاييس هامة أيضاً لأن الناس يتجاوبون مع الشيء الذي يقاسون عليه. وفي الوقت نفسه، لن ينتج عن قياس الكثير جداً من الأمور ضياع التركيز وحسب، بل وتشتيت محتمل لا داعي له للموارد. ولذلك، من المهم أن تصمم الإدارة العليا بدّقة مجموعة من المقاييس ذات الصلة (أ) يمكن أن يكون لها أعظم الأثر في ربحية الشركة، و(ب) يمكن مراقبتها بسهولة على نحو منتظم لإعطاء الشركة حساً بالعافية التجارية.

يمكن لاختيار المقاييس أن يكون له أثر كبير على القرارات الإدارية وعلى نجاح الشركة في نهاية المطاف. وعلى سبيل المثال، معظم الشركات التي تعمل في صناعة البيع بالتجزئة تقيس نجاحها بناء على الأرباح المناظرة لكل متر مربع من المتجر أو المناظرة لكل متجر، لأن العقار هو أكثر الأرصدة كلفة بالنسبة إلى الشركة. لكنّ سلسلة مخازن الأدوية Walgreen قرّرت التركيز على الربح الإجمالي مقابل كل زيارة يقوم بها عميل. أدّى ذلك إلى استراتيجية اختيار المواقع التي تقع عند مفارق الطرق (ذات المداخل والمخارج المتعددة التي تسهّل الوصول إلى المتجر)، وافتتاح الكثير من المتاجر في كل مدينة تدخلها، وتقديم العديد من الخدمات التي تهدف إلى توفير الراحة. وهذه الملاحظة قادت جيم كولينز، مؤلف الكتاب المشهور Good to Great إلى الاقتراح على أكبر تسع صالات أوركسترا في الولايات المتحدة أن تركّز على الربح لكل من يرتاد الصالة بدلاً من التركيز على الربح لكل حفلة موسيقية[18].

ينبغـــي على الشركات أن تركّز على مجموعتين من المقاييس – المقايـــيس التي تركّز على العميل (والتي تقدّر القيمة المتوفرة للعميل) والمقاييس التي تركّز على الشركة (والتي تساعد في تقدير قيمة العميل بالنـــسبة إلى الـــشركة). تتـــضمن الفئة الأولى مقاييس مثل الوعي، والروابط، والميول، والاستخدام/التجربة، والولاء، وتبادل الأحاديث، إضافة إلى مستوى الرضى. ومن غير المفاجئ أن الفشل في توفير قيمة للعمـــيل يؤدي إلى الفشل في توليد عائدات مربحة للشركة. بالطبع، هـــناك العديـــد مـــن الدراسات الحديثة التي أثبتت وجود رابط بين مستوى الرضى وسعر السهم. من حيث الجوهر، توفر هذه المقاييس معلومات تشخيصية حول وضعية الشركة.

والفـــئة الثانـــية من المقاييس تتضمن لبنات بناء قيمة العميل، وبعض الأدوات التشخيصية التي تدرس الجهات التي تولّد القيمة (مثل مـــصادر اكتـــساب العمـــلاء، ومصادر نفورهم، ومصادر توسيع قاعـــدتهم)، وكلفـــة اكتساب العملاء والمحافظة عليهم. تدخل هذه الأرقام في الصيغة الخاصة بالقيمة العمرية للعميل مباشرة، ولذلك من المهـــم قياسها. كما أنها توفر مؤشراً واضحاً على نقاط القوة المحتملة التي تساعد في زيادة القيمة العمرية للعميل. والأهم من ذلك أنها توفر معـــايير يـــتم بموجبها تقييم الإنفاق على البرامج التسويقية. وبعبارة أبسط، يتعين أن يكون التأثير النهائي للتغيرات في هذه المقاييس، كما تصوّره القيمة العمرية للعميل، إيجابياً لكي يكون الإنفاق مبرَّراً.

ولا يقـــلّ عـــن ذلك أهمية تأسيس رابط بين العمليات الإدارية وهـــذه المقاييس يلحظ حقيقة أن لكل عمل إداري تأثيرات متعددة. وعلـــى سبيل المثال، ربما يعتمد معدل المحافظة على العملاء على قلّة

شكاواهم، والتي ربما تعتمد بدورها على خدمة العملاء (مثل الكفاءة العملياتـــية لمركز تلقّي الاتصالات)، وعلى جودة المنتج أو الخدمة، وعلى جملة من العوامل ذات الصلة. ومن الأمور الجوهرية بناء نموذج يعتمد على السبب والمُسبِّب وتعزيز قوة هذه الروابط بطريقة تجريبية (مثل معرفة العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في شكاوى العملاء).

اختيار المقاييس المناسبة واستخدامها

كمثال على استخدام المقاييس، سندرس مشكلة اختيار أفضل برنامج ممكن لاكتساب العملاء. يمكن لشركة ما أن تصمم مجموعة متـــنوعة مـــن البرامج التسويقية من أجل اكتساب العملاء، بحيث تتـــراوح ما بين الحملات الإعلانية الواسعة والبريد المستهدف. وفي حين أن لائحة برامج اكتساب العملاء الممكنة لا تحدّها سوى مخيلة المديـــر، يحتاج هذا المدير إلى تحديد التوزيع الأمثل للموارد على هذه الخـــيارات. والسؤال المطروح هو كيف تحدّد البرنامج الأفضل؟ فإذا كان المدير يقارن بين الحملة الإعلانية والبريد المباشر، هل ينبغي عليه المقارنة بين كلفة الإعلانات التجارية وكلفة إرسال البريد؟ وماذا عن الكلفـــة النـــسبية للوصـــل إلى العميل؟ وهل ينبغي أن تكون كلفة الاكتـــساب الفعلية من كل شريحة معياراً رئيسياً؟ لكي نشرح كيفية الردّ على هذه الأسئلة، سنستخدم مثالاً يتضمن شعاراً إعلانياً وبريداً مباشراً.

أثـــارت الإعلانـــات الـــتجارية على الإنترنت التي تستخدم الـــشعارات جدلاً مشوّقاً. فالمؤيدون يجادلون بأنها توفر طريقة قليلة الكلفـــة وعالية المردودية للوصول إلى المجموعة المستهدَفة من الناس. ومـــن ناحية أخرى، يشير النقّاد إلى النقرة المزعجة على الفأرة وإلى

معدلات التحول في الإعلانات التي تعتمد على الرسومات. فكّر مثلاً في الحيرة التي وقع فيها مدير – الاختيار بين نشر إعلان رسومي على الإنترنت وتنظيم حملة تسويقية تستخدم الطرق التقليدية مثل البريد المباشر. بافتراض أن كلفة الوصول إلى كل ألف مستهلك تقارب $5 فقط عبر الإنترنت، بالمقارنة مع كلفة البريد المباشر التي تبلغ $200، من الواضح أن الكلفة مقابل الاتصال تميل لصالح الإعلان على الإنترنت.

برغم أن معدل التجاوب في حالة البريد المباشر متدنٍ (حوالى 1%)، فإن معدلات التحوّل في الإعلانات الرسومية أسوأ بكثير. فهناك دراسات تشير إلى أن واحداً من أصل 200 مستهلك ينقرون على إعلان رسومي (ملصق إعلاني)، وأنه من بين الذين ينقرون على هذه الإعلانات، يقدم 1 في المئة فقط على شراء شيء ما[19]. إذن، كيف يمكن للمدير أن يختار أحد هذين الخيارين؟ للوصول إلى مليوني مستهلك، تبلغ كلفة البرنامج على الإنترنت 10 آلاف دولار فقط، في حين تبلغ كلفة البريد المباشر 400 ألف دولار. لكن بالنظر إلى معدل التحوّل المرتفع نسبياً والذي يبلغ 1%، سيولّد البريد المباشر 20 ألف عميل، في حين ستولّد إعلانات الإنترنت 100 عميل فقط، مما يجعل الكلفة الفعلية لاكتساب العميل بواسطة الإعلانات الرسومية $100 مقابل $20 في حالة البريد المباشر.

تجدر الإشارة إلى أن دراسة كلفة الاكتساب فقط تركّز على المدى القصير وتتجاهل معدلات المحافظة المختلفة والمتفاوتة المناظرة للوسائل الإعلانية المختلفة. لكن كيف يمكن أن تغيّر معدلات المحافظة المختلفة المناظرة لوسيلتين إعلانيتين من استنتاجاتنا؟ لمعرفة

الجـــواب، سنفترض أن معدل المحافظة على العميل نتيجة للإعلانات عبر الإنترنت يبلغ 90%، مقارنة بمعدل مناظر للبريد المباشر يبلغ 60%[20]. يقتـــضي هـــذان المعدلان أن القيمة العمرية للعميل تقارب S245 في حالة الإعلانات الرسومية وS69 فقط في حالة البريد المباشر. (راجع الفصل 2 للاطلاع على العمليات الحسابية). ولذلك نجد في مثالنا أنه حـــتى مـــع ارتفـــاع كلفة اكتساب العملاء، ربما تكون الإعلانات الرسومية أكثر ربحية على المدى الطويل من الإعلانات بواسطة البريد المباشر.

الخلاصة

اقتـــرحنا في هـــذا الفصل أربع خطوات من أجل إعداد خطة تعـــتمد على العميل. تبدأ عملية التخطيط بتحديد أهداف العميل. يـــساعد التحليل الذي يعتمد على شجرة الأرباح في تحديد نواحي الـــتأثير الرئيسية التي يمكن أن تزيد من أرباح الشركة. كما يساعد هذا التحليل في فهم كيفية حصول العملاء على القيمة من منتجات الـــشركة أو خـــدماتها. وناقـــشنا مصادر القيمة الثلاثة – المصدر الاقتـــصادي، والمـــصدر الوظيفي، والمصدر النفسي. والخطوة الثالثة تتضمن تصميم برامج معينة لتحقيق أهداف العملاء. وينبغي أن توفر هـــذه الـــبرامج القيمة للعميل بطريقة تعود بالأرباح على الشركة. والخطوة الأخيرة تعالج المقاييس التي تراقب كلاً من القيمة التي توفرها الشركة للعميل والقيمة التي يوفرها العميل للشركة.

تـــشترك عملـــية التخطيط المعتمد على العميل في العديد من النواحي مع عملية التخطيط التقليدية التي تعتمد على المنتج. لكن لا

يـــزال يتعين إجراء تحليل قوي للموقف يجمع بين تحليلات العملاء، والمنافسين، والصناعة بوجه عام والبيئة المحيطة. وبالمثل، تعتبر البرامج الـــتي تـــشكّل "مزيجاً تسويقياً" (مثل الحملات الترويجية، والحملات الإعلانـــية) أدوات أساسية لنوعي التخطيط (التخطيط المعتمد على العميل والتخطيط المعتمد على المنتج). لكن الشيء المختلف هنا هو المـــنظور والأهداف الاستراتيجية (أي توليد زيادة مقدارها 10% في أعداد العملاء مقارنة بتوليد زيادة مقدارها 10% في حجم المبيعات) والمقاييس الرئيسية (مثل معدل المحافظة على العملاء، ومعدل التوسع في قاعـــدة العملاء، إلخ، مقابل حجم المبيعات) المستخدمة في تقييم الاستراتيجيات والبرامج[21]. وبالتالي فالاستراتيجية والتخطيط المعتمد على العميل يمثّل تغيّراً ثورياً في التفكير التقليدي. والمثير في الأمر أن الاستراتيجية المعتمدة على العميل هي في الأساس شكل أكثر دقّة من أشـــكال مـــا يسمّى بالاستراتيجية المعتمدة على السوق التي كانت مهيمـــنة قـــبل ظهـــور فكرة إدارة المنتج - مما يجعل هذا الأمر ثمرة مقاربـــة "العودة إلى المستقبل"، وإن تكن عند مستوى صغري أكثر وبالاعتماد على جمع بيانات أكثر وعلى تحليل الخيارات المتوفرة.

الفصل السادس

المنظمة المعتمدة على العميل

إن قيمة العميل أكثر من مجرّد مفهوم، أو أداة، أو مقياس. إنها عقلية يتطلب تطبيقها إدخال تغييرات في الثقافة داخل المنظمة ويستلزم الدعم عبر إدخال تغييرات مناسبة في الهيكلية التنظيمية والبرامج التحفيزية. سنسلط الضوء في هذا الفصل على التغييرات التنظيمية المطلوبة لتوفير فرص النجاح للاستراتيجية المعتمدة على العميل. ثم نتحدث عن الأولويات الخاصة بصنّاع القرار من المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين إلى المسؤولين الماليين الرئيسيين إلى مدراء التسويق والمدراء التنفيذيين في البحوث التسويقية.

الهيكلية التنظيمية

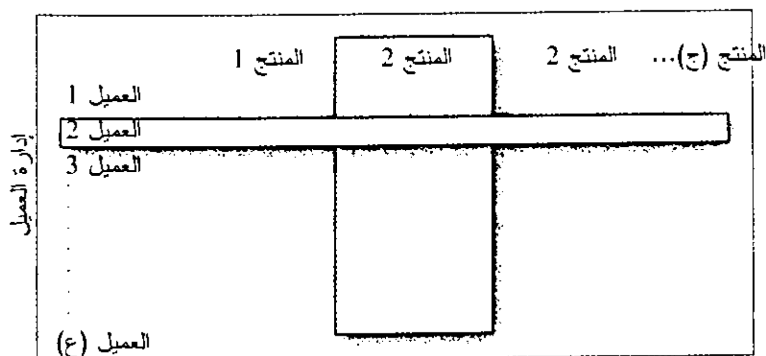
قبل قرن من الآن، طرحت الشركات التي تنتج السلع الاستهلاكية الموضبة مفهوم الاسم التجاري، أو إدارة المنتج، على شكل نظام بمثابة هيكلية تنظيمية جديدة ومبتكرة لإدارة الأسماء التجارية. في هذا النظام، يمثّل مدير الاسم التجاري الحارس لهذا الاسم - الذي هو أحد الأرصدة الهامة للشركة. وعلى هذا المدير، تقع مسؤولية ربح الاسم التجاري أو خسارته، ولذلك، فهو يعمل على التنسيق بين مجموعة كبيرة من اللاعبين مثل الوكالات الإعلانية،

والشركات المصنّعة، ومختبرات البحث والتطوير، وقوة المبيعات. وقد أعطى هذا النظام ثماراً طيبة وهو يستخدم على نطاق واسع. ومضى وقت طويل ولم يتحدّاه سوى القليل من النظم.

يتطلّب التركيز على العميل إدخال تغييرات جذرية في الهيكلية التنظيمية. ولندرس على سبيل المثال حالة مصرف. يفترض نظام إدارة المنتج، الذي يشيع استخدامه في العديد من المصارف، قيام المصرف بتنظيم عملياته بحيث ترتكز على المنتجات. والقيام بذلك يعني وجود مدراء مختلفين أو حتى أقسام مختلفة مسؤولة عن المنتجات المختلفة مثل الحسابات الجارية، وحسابات الادخار، وبطاقات الاعتماد، والرهونات العقارية، والاستثمارات. وفي حين يسعى كل مدير إلى زيادة ربحية المنتج المسؤول عنه، نجد أن هذه الهيكلية لا تسهّل نقل المعلومات المتعلقة بالعملاء عبر أقسام المنتجات المختلفة. حتى إنه يحدث في بعض الحالات تضارب متأصل بين الأقسام المختلفة. وعلى سبيل المثال، ربما يكون العميل الذي يملك رصيداً كبيراً في حساب الادخار مربحاً جداً بالنسبة إلى مدير حسابات الادخار. غير أن المدخرات الكبيرة ربما تكون مؤشراً جيداً على أن العميل هدف رئيسي لاستثمارات أخرى. فما قد يكون جيداً بالنسبة إلى قسم الاستثمار والمصرف قد لا يكون جيداً بالضرورة بالنسبة إلى ربحية قسم حسابات الادخار. وينشأ تضارب مشابه عندما يكون العميل على استعداد للارتقاء من استخدام منتج معين (مثل سيارة تويوتا) إلى منتج آخر (مثل سيارة ليكزس، التي ينتجها قسم آخر في تويوتا أيضاً). وفي حين أن هذا الارتقاء مربح للشركة، لكنه يوجد توترات متأصلة بين المدراء المتنافسين المسؤولين عن هذين المنتجَين.

يبين الشكل 6.1 أوجه الاختلاف بين إدارة المنتج وإدارة العميل. بالتركيز على منتج واحد في كل مرة، ينظر المسؤولون عن نظام إدارة المنتج إلى الأعمدة التي في الشكل 6.1. وعلى النقيض من ذلك، ينظر المسؤولون عن إدارة العملاء إلى كافة مشتريات العميل من منتجات الشركة المختلفة. وبعبارة أخرى، ينظر هؤلاء المسؤولون إلى الصفوف التي في الشكل 6.1.

هل يوجد فرق بين أن تنظر الشركة إلى عملائها من خلال الصفوف وبين أن تنظر إليهم من خلال الأعمدة؟ أجل. في الواقع، يمكن أن يكون لذلك أثر كبير. فإدارة العميل توفر صورة مكتملة للعميل من خلال المنتجات، في حين أن نظام إدارة المنتج يوفر صورة مجتزأة للعميل. ولذلك، لا يعتبر نظام إدارة المنتج النظامَ الأمثل لسببين على الأقل. السبب الأول هو أن كل مدير لمنتج يعرف إن كان العميل سيشتري من منتجاته أم يمتنع عن الشراء منها، ولكنه لا يعرف حصة الشركة من محفظة ذلك العميل. وهذا النقص في



يمكن أن تكون المداخل في الخلايا عائدات، أو أرباحاً، أو القيمة العمرية للعميل

الشكل 6.1 نظام إدارة المنتج ونظام إدارة العميل.

المعلومات يمكن أن يؤدّي إلى العديد من المشكلات المحتملة. وتخسر الشركة فرص بيع منتجات إضافية. وبالنظر إلى الكلفة المرتفعة لاكتساب العملاء، تصبح هذه الفرص لبيع منتجات إضافية في منتهى الأهمية لتحقيق عائد جيد على الاستثمار في العملاء. كما أن خيرة العملاء بالنسبة إلى كل منتج قد لا يكونون خيرة العملاء بالنسبة إلى الشركة. ولندرس مثلاً حالة شركة تنتج سلعتين ولديها ثلاث عملاء. يوفر العميل (أ) ربحاً مقداره $100 للسلعة 1 ولكنه لا يشتري السلعة 2. ويوفر العميل (ب) ربحاً مقداره $100 للسلعة 2 ولكنه لا يشتري السلعة 1. والعميل (ج) يوفر ربحاً مقداره $75 لكلتا السلعتين. في هذا السيناريو البسيط، سينظر كل من مدير السلعة 1 ومدير السلعة 2 إلى العميل (ج) على أنه أقل العملاء قيمة وبالتالي ينفقان القليل من الموارد عليه. لكن العميل (ج) هو العميل الذي يحقق أقصى قدر من الربحية للشركة. وكما أشرنا في الفصل 3، يرجَّح أن يكون معدل المحافظة على العملاء الذين يشترون عدة منتجات من الشركة نفسها مرتفعاً، ولذلك فإن الربحية المتولّدة عنهم تكون مرتفعة. وهذا يشير إلى أن سياسة التسعير التي ربما لا تكون الخيار الأمثل لكل منتج فردي قد تكون في الواقع مربحة جداً من منظور الشركة، لأنها ربما تحثّ العميل على شراء عدة منتجات و/أو تؤدي إلى معدلات محافظة مرتفعة.

المشكلة الرئيسية الثانية في نظام إدارة المنتج هي أن هذا النظام يمكن أن يولّد تضاربات متأصلة بين مدراء المنتجات المختلفة وأقسامها. ففي الأمثلة السابقة، لا يوجد لدى مدير حسابات الادخار أي حافز لإيصال المعلومات المتعلّقة بعميله المربح إلى قسم

الـــرهونات العقاريـــة. وبالمـــثل، سيرغب مدير تويوتا في الاحتفاظ بالعميل المربح من أجل زيادة ربحية الاسم التجاري لتويوتا بدلاً من إحالة هذا العميل إلى مدير ليكزس. وبعبارة أخرى، حتى عندما تبني الـــشركة نظاماً معقداً للمعلومات يوفر صورة كاملة عن كل عميل، من غير المرجَّح أن يحصد نظام إدارة المنتج والتضارب المتأصل الذي يـــوجده بـــين أقسام المنتجات، الفوائد الاستراتيجية التي تعتمد على العمـــيل والـــتي تـــزيد من ربحية الشركة إلى أقصى حدّ على المدى الطويل.

دراسة حالة L.L. Bean[1]

أســـس ليون ليونوود بين شركته في العام 1912 في فريبورت، ماين، وقرّر أن يصنع حذاءً جيداً عالي الساق بعد أن أصاب قدميه البلل أثناء رحلة صيد. ولكي ينفّذ ما أراد، صنع الحذاء Main Hunting Shoe عبر ربط جلد الحذاء في أعلى الحذاء بالنعل المطاطي. وللأسف، انفـــصل ظهر الحذاء عن النعل في 90 حذاءً من أصل 100 حذاء في الدفعـــة الأولى مـــن الإنتاج وأعادها العملاء إلى المصنع. وفى ليون بالـــوعد الذي قطعه على نفسه بالحصول على رضى العملاء بنسبة 100% وأصـــلح تلك الأحذية. ومنذ ذلك الحين، والشركة ملتزمة بقاعـــدتها الذهبية التي تقول بوجوب الحصول على الرضى التام من العملاء. استمرّ ليون في إدارته الفعالة للشركة إلى حين وفاته في العام 1967 حيث بلغت مبيعاته في تلك السنة 5 ملايين دولار.

وفي العـــام 1967، تولّى غورمان، حفيد ليون، إدارة الشركة وبقي ملتزماً بقيم ليون الخاصة بتوفير منتجات عالية الجودة وخدمات ممتازة للعملاء. وأثمرت جهوده طوال ثلاثة عقود عن نمو سنوي بلغ

20%. وفي العـــام 1995، بلغ حجم المبيعات مليار دولار. لكن في العـــامين 1996 و1997، تباطأ النمو ليصل إلى 2% في السنة تقريباً. عهـــدت شــــركة ليون إلى شركة استشارية كبرى بمراجعة أعمالها الـــتجارية وتطويــــر اســـتراتيجية من أجل تحقيق النمو في المستقبل. والحصيلة الكبرى لهذه المبادرة كانت إعادة تنظيم الشركة.

في العـــام 1999، وبناء على توصيات الشركة الاستشارية، بنى أل. أل. بين هيكلية تنظيمية جديدة قائمة على سبع وحدات تجارية استراتيجية ركّزت على النساء، والرجال، والأطفال، إلخ. ومع ظهور الإنتـــرنت، باتت إدارة القنوات المتنوعة هامة أيضاً. ولذلك، صارت مـــسؤولية الــــربح/الخسارة تدار بواسطة "الاسم التجاري" الجديد وهيكلـــية القـــنوات. كما بدأت الشركة بالتركيز على زيادة قيمة العلاقـــات مع العملاء الحاليين إلى أقصى حدّ من أجل تحسين ولاء العملاء وخفض تكاليف اكتسابهم.

نـــتج عن التركيبة الجديدة للاسم التجاري والتركيز على ولاء العمـــيل استعادة بعض النمو. بالنسبة إلى أفضل شريحة من العملاء، ارتفـــع الطلب بالنسبة إلى كل مشترٍ بنسبة 32% في السنوات القليلة التالـــية. غير أن هذه التركيبة والتركيز الجديد أدّى إلى بعض النتائج غـــير المقصودة أيضاً. فلم يعد اكتساب العملاء الجدد الخيار الأمثل لكافـــة الماركـــات التجارية لأن كلفة اكتساب عميل جديد سوف تتحملها ماركة واحدة حتى عندما تعود الفائدة على كافة الماركات. ونتـــيجة لـــذلك، حدث انخفاض كبير في معدل اكتساب العملاء الجدد. ومع بدء قائمة المشترين بالنضوب، زادت الوحدات التجارية الاســـتراتيجية مـــن تركيـــزها على الحصول على المزيد من العملاء

الحالـــيين. وســـرعان ما بدأ يصل إلى خيرة العملاء أكثر من 100 كتالوغ في العام. بدت الكتالوغات والعروضات على المنتجات قديمة ومتخلّفة عن تلك التي كان يختارها المشترون. وهذا ما دفع الشركة إلى توسيع خط إنتاجها بكلفة كبيرة.

حمل هذا التقليل من الاستثمار في اكتساب العملاء والانخفاض الكبير في قائمة المشترين الشركة إلى إعادة دراسة هيكليتها التنظيمية. وفي العـــام 2002، تخلّت عن تركيبة الوحدات التجارية الاستراتيجية (أو الاســـم التجاري) وشكّلت منظمة متعددة القنوات لكي يتسنّى للشركة تكوين فكرة كاملة وشاملة عن عملائها. واستناداً إلى فران فيليب، مساعد مسؤول الترويج عن السلع في الشركة:

> في تركيبة الوحدات التجارية الاستراتيجية وحتى قبل تلك التركيبة، كان يوجد لدينا تنافس بين الرجال والنساء والأطفال، وبين البضائع الـــصلبة والبضائع اللينة، سواء في تخصيص الموارد أو الصفحات في الكـــتالوغ. كـــنا نعتقد بأنه ينبغي أن يكون لكل شخص دور في إرســـال كتالوغه الخاص بواسطة البريد كل شهر. وكان يوجد بند مختار يظهر على صفحة الوب كل أسبوع. ولكننا أدرنا ظهرنا لكل ذلـــك من خلال الوحدات التجارية الاستراتيجية لكي يتسنى لكل ماركة الحصول على فرصة. لقد أغرقنا أنفسنا في الأخطاء حتى بلغنا شفير الموت[2].

وبعد أن أعادت الشركة تنظيم نفسها، شهدت زيادة كبيرة في قائمـــة المـــشترين وبلغـــت نسبة الزيادة في أعداد المشترين 15% في العـــام 2002، و31% في العـــام 2003. وأنهت الشركة السنة المالية 2003 عـــند أعلـــى مستوى للطلب الابتدائي، وحققت أعلى نسبة

من الأرباح الصافية على المبيعات في تاريخها وحسّنت من ربحيتها الإجمالية بدرجة كبيرة. وتعليقاً على النجاح الكبير الذي أحرزته الشركة مؤخراً، قال ستيف فولر، ناسب رئيس قسم التسويق المشترك:

> كان النموذج التنظيمي المعتمد على الماركات/الماركات الفرعية للشركة يتعارض بشكل مباشر مع أسلوب المعاملة الأمثل للعميل. فقد أوجد منافسة داخلية بين الماركات ولم يوفّر "نظرة وحيدة" للعميل[3].

النظم التحفيزية

يتعين دعم الهيكلية التنظيمية الجديدة كذلك بنظام تحفيزي مناسب لمكافأة الموظفين. وينبغي أن يكون لهذا النظام غايتان على الأقل.

الغاية الأولى هي أنه ينبغي تصميم النظام بحيث يتم تجنّب التضاربات بين المنتجات مثل التضارب بين مدراء منتجات تويوتا وليكزس. ولا يمكن تحقيق ذلك إلاّ إذا فضّل كل مدير زيادة الربحية المتولدة عن العميل على زيادة ربحية منتجاته. وبعبارة أخرى، يتطلب هذا النظام التحفيزي أيضاً تغييراً في مؤشرات أو مقاييس الأداء الرئيسية. كما يتطلّب آلية للتشجيع على تقاسم المعلومات وتقديم المكافآت بناء على ذلك إضافة إلى التنسيق بين المنتجات والأقسام المختلفة.

والغاية الثانية هي أنه ينبغي على النظام التحفيزي ملاحظة ومكافأة العناصر الأساسية التي تزيد من ربحية العميل، مع تغيّر

المقياس من ربحية المنتج إلى ربحية العميل. وعلى سبيل المثال، أشرنا في الفصول السابقة إلى أن لمعدل المحافظة على العملاء التأثير الأكبر على ربحية العميل. وبالرغم من ذلك، نجد أن غالبية الشركات تكافئ القوة العاملة إما بناء على العائدات الإجمالية أو اكتساب عملاء جدد. فالتركيز على العائدات لا يلحظ عناصر الكلفة. فقد تكون التكاليف متفاوتة بدرجة كبيرة بالنسبة إلى العملاء، وخصوصاً بين العملاء الجدد والعملاء القدامى. ولذلك ربما لا يكون منح المكافآت بناء على العائدات أو حجم المبيعات الخيار الأكثر ربحية بالنسبة إلى الشركة.

وبالمثل، ينتج عن التركيز على اكتساب العملاء تجاهل حقيقة أن لمعدل المحافظة على العملاء التأثير الأعظم على الربحية. وفي بعض الحالات، يمكن أن يؤدي هذا التركيز على اكتساب العملاء إلى سلوك منحرف لقوة المبيعات. وعلى سبيل المثال، من الشائع في صناعة التأمين استخدام سماسرة مستقلّين يجري تعويضهم بناء على العملاء الجدد المكتسَبين. والعناصر الاقتصادية في هذه الصناعة تعمل بطريقة تجعل الشركة تتكبّد خسائر خلال السنوات الأولى لأن السماسرة يحصلون على عمولاتهم في تلك السنوات. ولن تجني الشركة الفوائد إلاّ بعد مرور أربعة أعوام أو خمسة على تعامل العميل مع الشركة. وفي هذه الحالة، يتولّد لدى الشركة دافع لكي تحفز العملاء على البقاء مع الشركة لفترة زمنية طويلة. في الواقع، إذا أبقى العميل على تعامله مع الشركة لمدة تقل عن أربعة أعوام أو خمسة، فسوف تخسر الشركة مالاً نظير كل عميل جديد. لكنّ حوافز السماسرة لا تنسجم مع أهداف الشركة، لأنهم يحصلون على

مكافآتهم بناء على جلب عملاء جدد، ولذلك لا تعود المحافظة على العملاء مسألة حساسة في نظرهم. في الواقع، سيستفيد السمسار الذكي إذا أقنع عميلاً جديداً بالتعامل مع الشركة، ثم شجعه على وقف التعامل معها بعد بضع سنين، ثم أعاد اكتسابه من جديد. وفي حين أن هذا التصرّف مربح للغاية بالنسبة إلى السماسرة، نجد أنه مدمر بالنسبة إلى الشركة.

اختيار الموظفين وتدريبهم

يمكن للنظم التحفيزية أن تغيّر سلوكيات الموظف بما يجعلها منسجمة مع غايات الشركة. لكن يمكن مؤازرتها بتوفير التدريب المناسب. وينبغي أن يراعي هذا التدريب ناحيتين على الأقل.

مع تحوّل الشركة من نظام لإدارة المنتج إلى نظام لإدارة العميل، يتطلّب هذا التحوّل امتلاك الموظفين مجموعة مختلفة جداً من المهارات. ففي حين أن التركيز على المنتج يتطلّب من الموظف أو المدير أن يكون خبيراً بمنتجه فقط، فالتركيز على العميل يتطلب من الموظفين الإلمام بعدة منتجات وفهم احتياجات العملاء أكثر من فهم خصائص المنتجات. وهذا يعني أنه ينبغي على الموظف في المصرف أن يعرف قدراً لا بأس به من المعلومات عن كل نشاط يقوم به المصرف، سواء أكان فتح حسابات جارية أم حسابات ادخار، أم الاستثمار أم الرهونات العقارية. وهذا التوسيع في معرفة الموظف يتطلب مهارات جديدة وتدريباً. وبالإضافة إلى ذلك، التركيز على العميل يعني أن الموظفين "يملكون" العميل، وبالتالي فهم يملكون مشكلاته. فعندما يشتكي عميل من مشكلة في Ritz-Carlton،

ينبغـــي على الموظف ألاّ يستجيب بالقول "هذه المشكلة ليست من اختـــصاص القسم الذي أعمل فيه". وبدلاً من ذلك، إنها وظيفة كل موظـــف الوصول إلى الشخص المناسب في المنظمة لكي يحل مشكلة هـــذا العميل. كما يتطلب هذا التغيير الثقافي تدريباً وهيكلية مناسبة لدعم كل سلوك.

الناحـــية الثانـــية في تدريب الموظفين تتعلّق بتدريب الموظفين العاملين في الخط الأمامي. إنهم الصرّافون في المصرف، والعاملون على ماكينات تسجيل النقود في المتاجر التنويعية، والمضيفات في الرحلات الجوّية، والموظفون في مراكز تلقّي الاتصالات في شركات البطاقات الائتمانـــية. هـــؤلاء هم ممثلو الشركة الذين على اتصال مباشر مع العمـــلاء. إن لكيفية تصرّفهم وتعاملهم مع العملاء تأثيراً كبيراً على ارتـــياح هؤلاء العملاء وعلى معدل المحافظة عليهم. وبعبارة أخرى، ليـــست تصرفات ومسلكيات المسؤول التنفيذي الرئيسي أو الإدارة العلـــيا هـــي التي ترسم الفكرة التي يكوّنها العميل عن الشركة، وإنما أفعـــال الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية. وبالرغم مما تقدم، نجد أن موظفـــي الخطـــوط الأمامـــية يحصلون على أدنى المرتبات، وأقل تـــدريب، وأقـــل الحوافز في غالبية الشركات. في الواقع، من الشائع توظـــيف عمال مؤقتين أو تلزيم هذه الوظائف في مسعى إلى تخفيض التكالـــيف. لكـــن هـــذه الأيدي المستأجرة لا تتمتع بالتدريب ولا بالمهارات ولا بالحوافز لكي تدير العملاء بكفاءة. وما لم تعر الشركة اهتماماً مناسباً لتدريب موظفيها في الخطوط الأمامية وتقديم الحوافز لهـــم، فلـــن يكون حتى لأفضل الاستراتيجيات المعتمدة على العميل تصميماً أية فعالية.

حساب التكاليف المعتمد على العميل

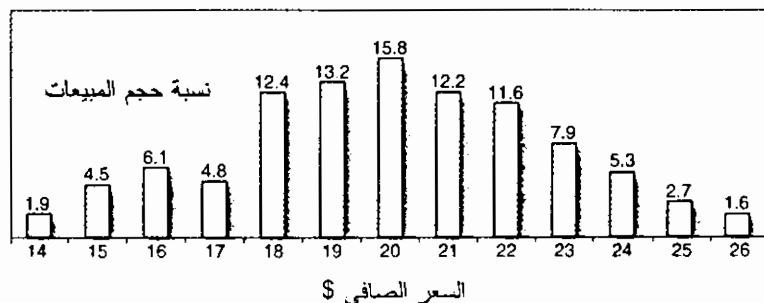
معظم الشركات تتّبع مقاربة محاسبية تعالج عناصر الكلفة المتعددة مثل، الشحن، والنقل، والتوضيب، وكلفة المبيعات كبند خطي وحيد. وحتى عندما تتّبع الشركة طريقة حساب الكلفة المعتمدة على النشاط، يتم توزيع هذه التكاليف على خط الإنتاج بما ينسجم ونظام إدارة المنتج. غير أن التركيز على ربحية العميل يتطلب من الشركات الانتقال نحو حساب التكاليف المعتمد على العميل، حيث يتم توزيع التكاليف على العملاء الإفراديين. فبدون هذا التوزيع للتكاليف، يكون من الصعب تقدير ربحية كل عميل وبالتالي سيكون من الصعب وضع استراتيجيات فعالة تعتمد على العميل. لكن هل يستحقّ الأمر تكلف الشركة أداء المهام الشاقة لتوزيع التكاليف على كل عميل؟ سنعرض مثالين لتسليط الضوء على الثمرات الجليّة لبذل هذه الجهود.

يتعامل العديد من المدراء مع منتجات أو سلع غير متمايزة نسبياً. وهذه تتضمن المنتجات في صناعات الفولاذ، والزجاج، والموادّ الكيميائية، والصناعات الورقية. غير أن هذه الدرجة المتدنية من التمايز المتأصلة في المنتجات تؤدي إلى ضغوط كبيرة على الأسعار في هذه الصناعات. فالعملاء، وكذلك القوى العاملة لدى الشركات، تلحّ من أجل عرض أدنى سعر ممكن لكي تبرم الصفقات. والتخفيض في السعر الذي تلجأ إليه إحدى الشركات يؤدي في العادة إلى ردّة فعل مماثلة لدى الشركات المنافسة، ويمكن لحرب الأسعار هذه أن تدخل الصناعة بأكملها في مرحلة هبوط لولبي مدمّر. وغالباً ما يلوّح المدراء بأيديهم في حركة تعبّر عن اليأس، من غير أن يعرفوا ماذا عليهم أن يفعلوا في مثل هذا الوضع.

لـدى دراسـة هـذه الحالات، وجد خبيران في التسعير لدى McKinsey and Company أنـه بـرغم التشابه الكبير في أسعار الفواتير بالنسبة إلى معظم العملاء في هذه الصناعات، كانت الأسعار الـصافية بعـد اقـتطاع التكالـيف الخاصة بالعميل مثل الشحن والحسومات متفاوتة بدرجة كبيرة بالنسبة إلى العملاء[4]. يبين الشكل 6.2 مثالاً على الفوارق بين نقاط الأسعار المتنوعة بالنسبة إلى العميل. وعلى سبيل المثال، تم توزيع تكاليف الشحن، التي كانت تجمَّع تحت بـند واحد، على كل عميل. وبالمثل، تم توزيع الحسومات المتنوعة، مـثل عروض الحسم على الفواتير، على كل عميل. والسعر الصافي الذي تحصل عليه الشركة كان السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار كافة هذه التكاليف المعتمدة على العميل.

وأظهر تحليل مشابه لكل عميل رئيسي أن الأسعار الصافية بالنسبة إلى العملاء تفاوتت بدرجة كبيرة حتى عندما كانوا يسدّدون فواتير شبه مـتطابقة (اُنظـر إلى الشكل 6.3). يرجع سبب الفروقات في الأسعار الـصافية إلى توزيع التكاليف الذي كان يختلف اختلافاً كبيراً باختلاف العمـلاء. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يمثل الشحن في صناعة الزجاج عنـصر كلفة هاماً يختلف بدرجة كبيرة بين عميل وآخر، لأن الشركة تـتحمّل تكالـيف شحن أقلّ عندما يكون العميل قريباً من مصانعها. ووجدت الدراسة التي أعدتها مؤسسة McKincsy أن الأسعار الصافية تفاوتت بنسبة وصلت لغاية 500% في الصناعات التي تركز على السلع والتي تشهد منافسة شديدة في الأسعار. والأمر المفاجئ هو أنه لم يكن لحجم حساب العميل، بعكس توقعات الإدارات، علاقة بالسعر الصافي الـذي يدفعه العميل. وبعبارة أخرى، لم يكن العملاء الكبار يحصلون بالضرورة على أسعار أفضل أو على حسومات في الأسعار.

الشكل 6.2 السعر الصافي بالنسبة إلى العميل.



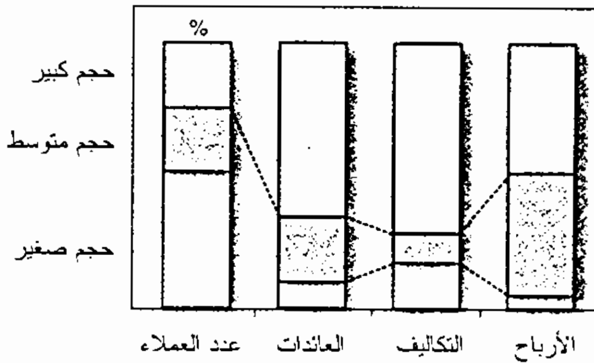
الشكل 6.3 مدى الأسعار الصافية بالنسبة إلى العملاء.

السؤال البديهي هو لماذا يدفع بعض العملاء أسعاراً صافية أعلى من البعض الآخر في هذه الصناعة التي تشهد منافسة حامية. وجدت الدراسة التي أعدها McKincsy أن بعض العملاء كانوا يحصلون على قيمة من المنتج لم تكن الشركة تعلم بها أصلاً. وهذه القيمة المرتفعة تُرجمت إلى أسعار صافية أعلى. وهذا ما قاد الشركة إلى إبراز الفوائد الرئيسية للمنتج للعملاء الآخرين، حتى إنها قامت بتصميم منتجات وخدمات بأسعار وهوامش أرباح أعلى.

وعلى النقيض من ذلك، بعض العملاء كانوا يدفعون أسعاراً صافية أدنى بكثير من المتوسط. ووجدت الدراسة أن بعض العملاء القدامى، وإن لم يكونوا بالضرورة من أصحاب الحسابات الكبيرة، توصلوا إلى طرق للحصول على حسومات متعددة من الأقسام المختلفة في الشركة. في هذه الحالات، لاحظ العملاء وجود صوامع في الأقسام المختلفة من الشركة التي تورّد لهم البضائع واستفادوا منها. وبعد أن علمت الشركة بهذا الأمر، جمعت قوة المبيعات لديها من أجل تسوية الأمور مع هؤلاء العملاء. والتأثير النهائي لما تقدم كان زيادة متوسط السعر الصافي في هذه الحالات بنسب تراوحت بين 1 و3%. ويمكن لهذه الفروقات البسيطة في الأسعار أن تؤدي إلى

زيـــادات جوهرية في الأرباح. وقد تقدمت الإشارة في الفصل 5 إلى أن زيادة بمقدار 1% في الأسعار يمكن أن تؤدي إلى زيادة في الأرباح بنـــسبة 11%. ولهذا السبب، يمكن لزيادة نسبتها 3% في الأسعار أن تؤدي إلى زيادة نسبتها 33% في الأرباح – وهذا ليس بالأمر السيئ في صناعة تشهد منافسة شديدة – وكل ذلك يرجع إلى فهم الربحية المـــتولّدة من كل عميل إفرادي عبر حساب التكاليف بالاعتماد على العميل.

المـــثال الـــثاني عن حساب التكاليف والربحية بالاعتماد على العمـــيل يتحدث عن ناحية إدارة الحسابات في حالات التجارة بين الشركات. عادة ما يكون للشركة في هذه الحالات خليط مؤلف من عمـــلاء كبار، وصغار ومتوسطي الحجم. كما أنه من الشائع وجود حفنة من العملاء الكبار والكثير من العملاء الصغار. من الواضح أن العمـــلاء الكـــبار يوفرون قسماً هاماً من العائدات (القاعدة 80/20 المعروفة)؛ ولذلك، ترتكب الشركة غلطة إن هي خصصت مواردها (مثل جهود المبيعات) لكافة عملائها بالتساوي (انظر إلى الشكل 6.4). ولهـــذا السبب، تخصص غالبية الشركات جهود المبيعات بما يتناسب وحجـــم العمـــيل (أو العائدات من الدولارات). لكن هذه الطريقة تتجاهل كلفة الخدمة أو تفترض ضمناً أن هذه التكاليف متناسبة مع هـــؤلاء العملاء. ويشير العديد من الدراسات، وخبرتنا أيضاً، إلى أنه لـــيس بالضرورة أن تكون الحالة كذلك. فالعملاء الكبار يدركون أهميـــتهم الاســـتراتيجية بالنسبة إلى الشركة، ولذلك يميلون إلى أن يكونـــوا كـــثيري المطالب. ونتيجة لذلك، فإن كلفة خدمة العملاء الكـــبار تكون مرتفعة بما يتماشى مع نسبتهم. كما أن كلفة خدمة العملاء الصغار مرتفعة في العادة لأن بعض التكاليف ثابتة ولا تعتمد



الشكل 6.4 الربحية المتولّدة عن العملاء المختلفين

علـــى عائـــدات العملاء. زد على ذلك أن العملاء الصغار موزعون جغـــرافياً، ممـــا يجعـــل خدمتهم أكثر كلفة. وبعد أن يتم احتساب تكاليف كل نوع من أنواع العملاء، لن يكون بالأمر غير المعتاد أن يتبين أن العملاء المتوسطي الحجم هم الأكثر ربحية. وهذه الحقيقة لا يمكن إدراكها إلاّ من خلال التخصيص المناسب للتكاليف على كل عميل أو على كل مجموعة من عملاء، وينبغي أن تغيّر الحصيلةُ طريقة الشركة في أداء أعمالها.

يمكـــن أن يكـــون توزيع التكاليف على كل عميل عملاً شاقاً ومهمة مضنية. غير أن بروحية "من الأفضل أن تكون محقاً على نحو غامض على أن تكون مخطئاً بشكل قاطع"، نعتقد بأن التوزيع التقريبي للتكالـــيف المعتمد على العميل كاف للحصول على أقصى قدر من الفـــوائد. وبعد أن تتمرّس الشركة في استخدام هذه الطريقة، يمكن تنقية إجراءات تخصيص التكاليف وزيادة دقتها.

مقاييس جديدة

المقـــياس الأساسي في الاستراتيجية التي تركّز على العميل هو

الربحية البعيدة المدى للعميل أو القيمة العمرية للعميل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي مراقبة محفزات القيمة العمرية للعميل، مثل معدل المحافظة على العملاء، وكلفة اكتسابهم، وهوامش الأرباح المتولّدة عنهم، على نحـو منتظم. وفي حين أن بعض الشركات، مثل تلك التي تعمل في ميدان الاتـصالات اللاسلكية، تتّبع هذه المقاييس، نجد أن غالبية الـشركات الأخـرى لا تتّبعها. وبدلاً منها، تقيس هذه الشركات مستوى رضى العملاء والحصة السوقية للشركة.

وفي حـين أن القـيمة العمـرية للعميل ترتبط بمستوى رضى العميل، نجد أنها تتخطى بمراحل عديدة مقاييس الرضى لتوفر طريقة ملموسـة لـربط الاستثمارات في العملاء بالعائدات المتولّدة عنهم. وبالمـثل، ربما تكون الحصة السوقية، كما أشرنا سابقاً في الفصل 5، مقياسـاً مـضلّلاً لأنها ربما تؤدي إلى اكتساب الشركة عملاء غير مربحين. ولذلك، يتعين تصميم هيكلية المنظمة والنظام التحفيزي فيها بما يتوافق ومقاييس العميل.

ما هي واجبات كل مسؤول: مهام لمختلف الفرقاء

يـتطلب التطبـيق الفعال للاستراتيجية التي تعتمد على العميل تغـيراً ثقافـياً داخل المنظمة بحيث يُنظر إلى العميل على أنه رصيد ويفهـم المـدراء الحوافز الرئيسية للربحية المتولّدة عنه. وهذا يتطلّب إدخـال تغـييرات في كافة مستويات المنظمة. وسنلقي الضوء على القليل من هذه المستويات.

المـسؤول التنفـيذي الرئيسي. ليس بالأمر الجديد القول بأنه يتعين أن تحظى التغييرات بدعم المسؤولين الكبار. والمسؤول التنفيذي الرئيـسي الديكـتاتوري (الاستبدادي) ليس جيداً في التركيز على

العميل. وبالمقابل، يحتاج المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى "التجوّل" والقيام بزيارات للعملاء (ويفضل أن تكون زيارات شخصية لكن عبر جلسات مسجلة). فمن الصعب أن تكون ممن يركزون على العملاء في الوقت الذي من النادر أن ترى واحداً منهم.

بالطبع، تعتبر مهمة إيجاد هذا النوع من الهياكل التنظيمية الذي تقدم الحديث عنه إحدى المهمات الرئيسية للمسؤول التنفيذي الرئيسي. والتجول والتحدث إلى العملاء يزيد المعرفة ويزيد الوعي بالقضايا الحساسة ويوفر دلالة على مدى أهمية العملاء.

كما أنه يساعد في التعرّف على التشبيهات والقصص التي تصوّر ما يركز عليه العملاء. وعلى سبيل المثال، غالباً ما تبدأ مايو كلينيك عروضها (وتشرّب موظفيها مبادئها) بسرد قصة "تيفاني"، وهي بنت كانت تعاني من مرض قاتل أسيء تشخيص مرضها. وعاد بها أبواها إلى المستشفى المحلّي الذي اسمه مايو. والنتيجة هي أن المستشفى استخدم وسيلة مايو للنقل الجوي ونقلها جواً إلى روشستر بولاية منيسوتا، حيث خضعت لعملية جراحية في الساعة الثانية صباحاً أنقذت حياتها. تمثّل هذه الرسالة، التي تنسجم مع المبادئ العظيمة التي وضعها المؤسسون – إنقاذ حياة الإنسان بصرف النظر عن الكلفة المترتبة على ذلك – تشبيهاً مؤثراً للعميل بوصفه مركز العملية. بالطبع، مثل هذا التصرف ليس متيسراً دائماً أو مبرّراً من الناحية المالية. غير أن هناك سياسات أقل إثارة للعواطف تتضمن سياسة نورْدستورم التي تضمن إعادة المال في أي وقت. والمثال الآخر هو سياسة فورد التي تشترط أن يمضي المهندسون الذين جرى توظيفهم حديثاً فترة من الزمن في مراكز الردّ على الاتصالات للردّ

على أسئلة العملاء وشكاواهم. يتجاوز تأثير مثل هذه السياسات العميل الإفرادي (مثل تناقل الكلام الإيجابي). وبالرغم من ذلك، الهدف ليس خدمة العملاء دونما اعتبار للربح، وإنما هو الانتقال من التركيز على العمليات التجارية (مثل إبرام صفقات البيع لتحقيق الأهداف الخاصة بمبيعات المنتجات) إلى علاقة ذات منفعة تبادلية تعترف الشركة بموجبها بالعملاء بدلالة قدراتهم البعيدة المدى (سواء في المبيعات أم في تبادل الكلام) وتتعامل معهم كأرصدة.

وفي ما يختص بالمسائل الخاصة، يحتاج المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى تطوير مقاييس تعكس قيمة العملاء وتربط الحوافز بها. وهذا يعني وجوب تقييم أرقام مثل رضى العملاء، والنفور، والولاء، ومبيعات/عائدات العميل الواحد، واكتساب العملاء الجدد، وتكاليف الاكتساب، وتوسع قاعدة العملاء، والمحافظة عليهم، بشكل متّسق ودائم وعرض هذه الأرقام. كما يحتاج المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى الانتباه إلى محدِّدات الربحية على المدى الطويل هذه ومناقشتها علناً كما يناقش تقارير العائدات والأرصدة الشهرية وأكثر. وبعبارة بسيطة، ينبغي أن تشكّل هذه المقاييس قسماً من بطاقة القيد لدى الشركة مثل الربح في الفترة الحالية وسعر السهم.

تعمل المقاييس المعتمدة على العميل على تغيير نظرة المسؤول التنفيذي الرئيسي بشأن تخصيص الموارد. سيصبح من المرجّح النظر إلى الأموال التي تُنفق في التسويق على أنها استثمارات وليست نفقات، وينبغي على المسؤول التنفيذي أن يطالب بالدليل الذي يفيد بأنه تم تحقيق عائدات مقابل الاستثمار في التسويق. كما سيصبح من المرجّح ربط عمليات تخصيص الموارد بالمقاييس الجديدة. وهذا

يقتـــضي أن الطريقة الأفضل لتخصيص الموارد ربما تكون بالاعتماد على مجموعات العملاء بدلاً من الاعتماد على وحدات المنتجات.

المـــسؤول المـــالي الرئيسي. غالباً ما ينظر المسؤولون الماليون الرئيـــسيون شزراً إلى التسويق ويعبّرون عن القليل من الرضى عنه. ويميل العديد في قسم التسويق إلى التحدث بدلالة الإبداعية ومقاييس مـــثل الوعـــي بالمنتج وصفاته. بالطبع، يقاوم العديد من العاملين في التسويق عمليات الحكم عليهم. وفي حين أنه من غير المنطقي طلب تحديـــد أهداف تتعلق بالمكاسب بعد 10 سنوات، من المنطقي تماماً الطلـــب إلى العاملين في التسويق محاولة ترجمة مقاييس النتائج لديهم إلى مؤثرات على قيمة العملاء. بالطبع، اقترح بعض الخبراء بأنه ربما يكـــون من المفيد إيكال مهمة قياس القيمة العمرية للعميل إلى قسم المالـــية[5]. فهذا سيجعلهم يؤمنون بالأرقام، وهو بأسىً أمر لا يفعلونه غالباً للأرقام التي يرفعها إليهم العاملون في التسويق.

التغـــيير الرئيـــسي الآخر هو نظرة المسؤول المالي الرئيسي إلى المـــصاريف التسويقية على أنها استثمارات وليست نفقات، وربطها بالعائدات. تتميز بعض هذه الروابط بأنها قصيرة المدى وسهلة القياس نـــسبياً (مثل الزيادة في أرقام المبيعات نتيجة لحملة ترويجية)، في حين أن لنـــشاطات "بـــناء الاسم التجاري" الأخرى تأثيرات على المدى البعيد يصعب قياسها (مثل الحملات الإعلانية) أو ربما تحتاج إلى أن تعامَـــل كخـــيارات (مثل منتج جديد ينفق على منتجات "جديدة فعـــلاً"). لكن ينبغي عدم الاقتطاع من أي من هذه النفقات إلاّ بعد دراســـة تأثير ذلك على العملاء على المدى الطويل، وعلى العائدات المستقبلية من خلال التأثير على قيمة العميل.

وأخيراً، توفر قيمة العميل، كما مرّ معنا في الفصل 4، طريقة بديلة للتكهّن بتدفق الأموال في المستقبل وبالتالي التكهّن بقيمة الشركة. كما يمكن أن تفيد هذه المقاربة في صناعة القرارات المتعلقة بعمليات الاندماج والتملّك. وينبغي على المسؤول المالي استخدام هذه المقاربة ليس من أجل التحقق من أوراق العمل المعقدة التي أعدها الأخصائيون في عمليات الاندماج والتملّك وحسب، بل ومن أجل التعبير للمجتمع المالي عن عافية الشركة باستخدام هذه المقاييس البسيطة والشفافة.

مسؤول التسويق الرئيسي. ينبغي على مسؤول التسويق الرئيسي، القيام بأهم التغييرات، لأن غالبية المنظمات مبنية على أساس المنتجات ولديها منظمات مستقلة لتطوير المنتجات، والمبيعات، والخدمة. ومن أجل تكوين فكرة شاملة عن العملاء والتعامل معهم بطريقة فعالة ومجدية، ينبغي على كافة الأقسام ونقاط الاتصال بالعملاء أن تعمل معاً. وسيكون مثل هذا التكامل صعباً على وجه الخصوص إذا كان مسؤول التسويق متردداً في تعديل هيكلية المنظمة والنظام التحفيزي فيها.

يحتاج مسؤول التسويق إلى تعديل مقاربته الخاصة بصياغة الاستراتيجية التسويقية. وكما تكلمنا في الفصل 3، تتخطى الاستراتيجية المعتمدة على العميل النقاط التقليدية الأربع وتدرس تأثير الأدوات التسويقية على المكونات الرئيسية الثلاثة: اكتساب العملاء، والمحافظة على العملاء، وهامش الأرباح المتولّدة عن العملاء وتوسيع قاعدة العملاء.

كما يحتاج مسؤول التسويق إلى استحداث بطاقة قيد تتضمن كلاً من المقاييس التشخيصية مثل القيمة المالية للاسم التجاري ومستوى الرضى والمقاييس ذات التوجه المالي مثل حجم المبيعات/الحصة السوقية، والعائدات، والقيمة العمرية للعميل. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي عليه

أن يصرّ على تأسيس روابط موثوقة تعتمد على الحقائق بين المقاييس التشخيصية والمقاييس المالية التي تركّز على النتائج.

مــدراء المنـــتجات. يحتاج مدراء المنتجات إلى إعادة صياغة أنفـــسهم، بمعـــنى أنهـــم إما بحاجة إلى أن يصبحوا مدراء (لشرائح) العملاء، بما يشبه إلى حدّ بعيد مدراء البلاد في الشركات الدولية، أو على أقلّ تقدير، تعلّم كيفية العمل لدى مدراء العملاء أو معهم (كما في المنظمة الأمّ). فالتأكيد الذي توليه شركة پروكتر & غمبل لتجار البـــيع بالتجـــزئة بوجه عام وعلى وال مارت بوجه خاص على أنهم عملاء يشير إلى أن استهداف العملاء النهائيين في الحملات الإعلانية، برغم أهميته، لم يعد حقيقة غير متنازع عليها.

وحـــتى وقت قريب، كان النمط السائد في التخطيط للعمليات التـــسويقية يعتمد على المنتج بدلاً من العميل، ويعود ذلك جزئياً إلى أنـــه من الأسهل حساب الربحية عند مستوى المنتجات. في مثل هذه الخطـــط، يشكل تحليل العملاء مدخلاً أساسياً في الاستراتيجية التي تعـــتمد علـــى المنتج (مثل الحملات الترويجية، والمنتجات الجديدة). وعلـــى النقيض من ذلك، تبدأ المقاربة المعتمدة على العميل بتحليل للعمـــيل وتـــولّد تقييماً للربحية عند مستوى العملاء (على المستوى الفـــردي أو الشرائحي). والتحليل الآخر (مثل الشركات المنافسة، والمنـــتجات) يوفر مدخلات للقرارات المعتمد على الاستراتيجية التي تركّـــز علـــى العميل. وبعبارة أخرى، في حين أن المقاربتين تغطيان المواضـــيع نفـــسها تقريباً، لكنهما تختلفان في التأكيد على العناصر المتنوعة والأساس المعتمَد في إعداد التقارير المالية أو الميزانية (اُنظر إلى الجـــدول 6.1). والفـــصل 5 يلقـــي الضوء على النواحي الأخرى

للتخطيط المعتمد على العميل والتي ينبغي على مدير المنتج أن يأخذها بعين الاعتبار.

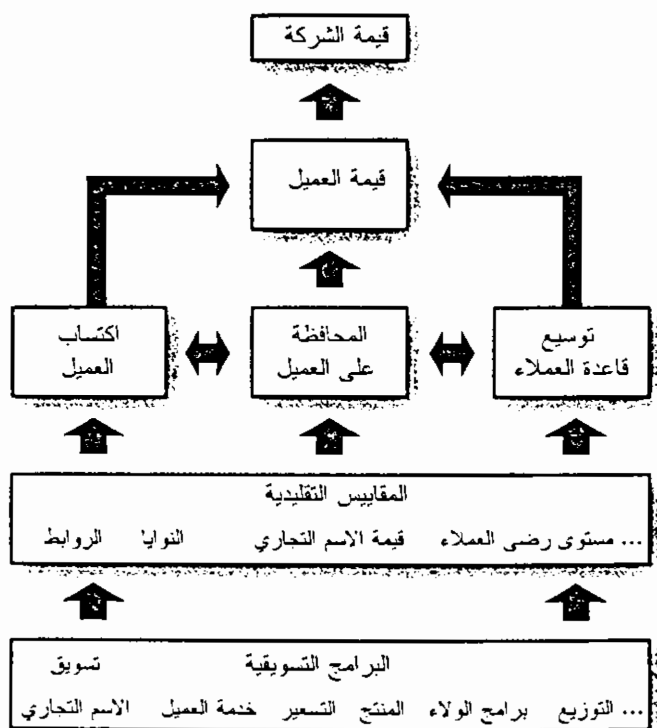
البحوث التسويقية. تحتاج أقسام البحث السوقي وموردّو البحوث إلى إجراء أربعة تغييرات على الأقل. فينبغي عليهم أولاً دراسة المقاييس الجديدة ونشرها داخل الشركة. تتضمن هذه المقاييس الجديدة كلفة اكتساب العملاء، ومعدل المحافظة عليهم، وهامش الأرباح المتولّدة عنهم، والنمو في الأرباح.

الجدول 6.1 الخطوط العريضة للخطة التسويقية

الخطة المعتمدة على المنتج	الخطة المعتمدة على العميل
1. الملخّص التنفيذي	1. الملخّص التنفيذي
2. تحليل الوضع	2. تحليل الوضع
أ. تعريف الفئة/المنافسين	أ. تحليل العميل/القيمة العمرية للعميل
ب. تحليل الفئة	ب. تحليل المنافسين (الحصة من المحفظة)
ج. تحليل الشركة والمنافسين	ج. تحليل المنتج
د. تحليل العميل	د. فرضيات التخطيط
هـ. فرضيات التخطيط	
3. غايات المنتج	3. غايات العميل
4. استراتيجية المنتج/الاسم التجاري	4. استراتيجية العميل
5. دعم البرامج التسويقية	5. دعم البرامج التسويقية
6. المستندات المالية: تعتمد على المنتج	6. المستندات المالية: تعتمد على العميل
7. أدوات مراقبة وتحكّم	7. أدوات مراقبة وتحكّم
8. خطط طارئة	8. خطط طارئة

ثانـياً، ينبغي عليهم إظهار وتقدير قوة الروابط التي تجمع بين العمليات التسويقية، والمقاييس التقليدية مثل مستوى رضى العملاء، والمقايـيس المعـتمدة على العميل مثل معدل المحافظة، والأداء المالي للـشركة (انظر إلى الشكل 6.5). وأحد الأمثلة على ذلك هو العمل الـذي قامت به شركة تيسكو في المملكة المتحدة. فبناء على بطاقة المتـسوقين التي تصدرها، أجرت تحليلاً موسعاً لأنماط الشراء وقيّمت تـأثير الحمـلات التـرويجية على هذه الأنماط وعلى القيمة العمرية للعمـيل. نتج عن ذلك تحول مقداره 300 مليون جنيه إسترليني في الـنفقات بـسبب المكاسب في الكفاءة. كما استخدمت البيانات المتعلقة بهؤلاء العملاء المخلصين في تقدير النفقات في المتاجر الأخرى علـى العمـلاء الآخرين، مما أوصلها إلى تقدير لحصتها من محفظة عملائها كانت قريبة جداً من الرقم الحقيقي.

ثالثاً، يحتاج الباحثون إلى جمع البيانات الصحيحة عند المستوى الـصحيح للتجمـيع. فالتحليل المعتمد على العميل يتطلب بيانات جـزئية حيث تتم متابعة المعلومات المتعلقة بكل مجموعة من العملاء مـع مرور الزمن من أجل تقييم معدّل المحافظة، وتكاليف المحافظة، والـنمو في الأرباح، وبالتالي تقييم القيمة العمرية. وهذا لا يتطلب متابعة العائدات وحسب، بل وتوزيع التكاليف عند مستوى العملاء (أو عـند مـستوى شـريحة من العملاء). كما يحتاج الباحثون إلى ملاحظة أنه برغم أن قاعدة بيانات العملاء لدى الشركة شاملة وربما تحـتوي على معلومات تفصيلية حول الملايين من العملاء، فهي تظل مفتقرة إلى معلومات حيوية ينبغي على مصادر أخرى توفيرها. وعلى سبيل المثال، لا توفر قواعد بيانات العملاء معلومات حول مقدار ما ينفقه العميل على شراء منتجات منافسة. وهذا ما يجعل من الصعوبة



الشكل 6.5 سلسلة القيمة.

بمكان تقييم حصة الشركة من محفظة العميل. وبدون هذه المعلومات، يمكن أن تتعامل الشركة مع عميلين ينفقان المقدار نفسه من المال على منتجات الشركة ولكن حصة الشركة من محفظة أحدهما مختلفة جداً عن حصتها من محفظة العميل الآخر بنفس الطريقة برغم أن قدراتهما في تنمية أرباح الشركة تختلف بدرجة كبيرة. وبالمثل، ربما لا تحتوي قواعد البيانات على معلومات تتعلّق بالأسباب التي تدعو إلى نفور العملاء. وبالاختصار، يحتاج الباحثون إلى ملاحظة أن الاستراتيجية المعتمدة على العميل تتطلب مجموعة من المقاييس التي تحتاج بدورها إلى أنواع مختلفة من المعلومات والتحليلات.

وأخـــيراً، يحتاج الباحثون إلى ملاحظة أن الاستراتيجية المعتمدة علـــى العمـــيل تستلزم إجراء اختبارات متكرّرة. فمن الصعب على شركة تبيع الكتالوغات مثلاً أن تقيّم القدرات الكاملة للعميل إذا لم ترســـل إلـــيه العدد والنوع نفسه من الكتالوغات كل عام. وقواعد بـــيانات العمـــلاء الضخمة تجعل إجراء الاختبارات أمراً غير مكلف نسبياً وسهل التنفيذ والتفسير.

الأخـــصائيون. يحـــتاج كاتـــبو الإعلانات (في الشركة أو في الـــوكالات)، والأخصائيون في الحملات الترويجية، إلخ، إلى ملاحظة مركـــزية العملاء وتوفير البيانات وفقاً للمقاييس ذات الصلة. والأهم مـــن ذلـــك أنهم بحاجة إلى دراسة التأثير البعيد المدى لنشاطاتهم عبر النظـــر مـــن خلال عدسة القيمة العمرية للعميل: ما هو تأثير هذه النـــشاطات بدلالـــة اكتـــساب العملاء، والمحافظة عليهم، وتوسيع قاعـــدتهم على المديين القصير والطويل؟ وكفائدة جانبية، سينتج عن الـــتحدث بهذه اللغة المشتركة تسهيل التواصل بين الصوامع الفرعية المتـــنوعة داخـــل قسم التسويق إضافة إلى الصوامع الأخرى في باقي أقسام المنظمة.

Harrah's Entertainment, Inc: يد رابحة في تجارة غير مضمونة[6]

كمثال على شركة تحصل على جلّ ما تريد "بطريقة صحيحة"، ســـنتكلم عـــن Harrah's. تعتبر صناعة القمار في الولايات المتحدة صناعة متطورة جداً. ففي العام 2002، قامر ما نسبته 26% أو 51.2 ملـــيون راشـــد أميركي في الكازينوهات. وقاموا بحوالى 300 مليون

رحلة وزاروا الكازينو مرة واحدة كل شهر أو شهرين في المتوسط. وبلغـــت العائدات السنوية للشركات الأربع الأُول في هذه الصناعة أكثر من 15 مليار دولار وحققت أرباحاً صافية قاربت المليار دولار. واســتطاعت شــركة Harrah's Entertainment, Inc تسجيل نمو مــستمرّ في العائدات على مدى 18 ربعاً متواصلاً في منتصف العام 2003 لتصبح شركة الألعاب الأكثر ربحاً في العالم. والسؤال المطروح هو، كيف استطاعت Harrah's تحقيق ذلك؟

الاســـتراتيجية. لطالما نظرت الكازينوهات إلى نفسها على أنها أكثـــر مـــن مجـــرّد أمكنة للعب القمار: إنها أماكن للتسلية وممارسة الأعمال. ففي لاس ڤيغاس، يوجد بركان ثائر في ميراج، واسفنكس كـــبير في لوكـــسور، وبحيرة مع نوافير في بيلاغو. تقتضي الأعراف الـــسائدة في هـــذه الصناعة أن يتم بناء منشآت ومّاضة وإيجاد بيئة شبيهة ببيئة المنتزهات. في مطلع التسعينات من القرن الماضي، لم تكن Harrah's تملـــك منشآت، وشكّك العديد من الخبراء في مستقبلها. غـــير أن الـــشركة قرّرت التركيز على العملاء وعلى تأسيس روابط ولاء معهـــم بدلاً من بناء المنشآت. بالنسبة إلى الشركة، كانت هذه الاســـتراتيجية منطقية، لأنه بحلول العام 2001، جاءت نسبة 87.2% من عائداتها من عملائها الذين يقامرون في كازينوهاتها.

الهيكلـــية التنظيمية. عندما انضم غاري لوڤمان، وهو أكاديمي ســـابق في كلّـــية هارڤـــارد لإدارة الأعمال، إلى شركة Harrah's كمـــسؤول العملـــيات الرئيسي في العام 1998، أدرك أنه لن يمكن التوصل إلى تركيز قوي على العملاء بدون هيكلية تنظيمية جديدة. فقـــد كانـــت كل منشأة تابعة للشركة أشبه بإقطاعية يديرها أسياد

إقطاعيون مستقلون من الناحية الفكرية. كما كان لكل منشأة أرباح وخسائر خاصة بها، ولذلك لم يكن يوجد لديها حافز ولا مصلحة في تقاسم المعلومات المتعلقة بالعملاء مع المنشآت الأخرى. غير أن البحوث التي أجرتها الشركة أظهرت زيارات متقاطعة من عملائها. ومع عدم توفر هيكلية يمكنها الحصول على معلومات شاملة عن العملاء في كافة منشآتها، كانت حصة الشركة من محفظة عملائها من ألعاب القمار 36% فقط في مطلع التسعينات من القرن الماضي. وتبين من التحليلات الداخلية أن زيادة بمقدار 1% في هذه الحصة سترفع سعر سهم الشركة بمقدار S1.10. ونتيجة لذلك، أعاد لوثمان تنظيم الشركة بحيث صار رؤساء الأقسام والموظفون العاملون لديهم يرفعون تقاريرهم إليه مباشرة. كما أوضح لمدراء المنشآت بأن العملاء باتوا الآن ملكاً للشركة ككلّ وليس لمنشأة بعينها فقط. وقد مثّل ذلك تحولاً عن هيكلية إدارة الاسم التجاري إلى هيكلية إدارة العميل.

الاستراتيجية المعتمدة على العميل. المهمة الرئيسية الأخرى التي توجب على الشركة القيام بها من أجل التركيز على العملاء كانت تكوين فهم شامل لهؤلاء العملاء. والبحوث التي أجرتها لشركة أظهرت أن 26% من المقامرين لديها ولّدوا 82% من عائداتها. والأهم من ذلك أن خيرة العملاء لم يكونوا، على النقيض من الصورة النمطية، من العملاء القياسيين الذين يقامرون بمبالغ كبيرة ممن يستخدمون أزراراً ذهبية في أكمام قمصانهم، وإنما كانوا من الراشدين ممن هم في مقتبل العمر ومن المسنّين الذين يتمتعون بأوقات ومداخيل حرّة ويزورون الكازينو أثناء عودتهم من أعمالهم إلى

منازلهم أو عندما يقضون سهراهم خارج منازلهم في عطلة الأسبوع.

تمثّلت لبِنة البناء الأساسية في استراتيجية الشركة المعتمدة على العميل في التكهّن بقيمة عميلها أو المقدار النظري للأرباح التي يُتوقع أن يحصل عليها الكازينو من العميل على المدى الطويل. جادل لوفمان بأن "فهم القيمة العمرية لعملائنا سيكون في غاية الأهمية بالنسبة إلى استراتيجيتنا التسويقية"[7]. ولذلك، قامت الشركة بتصميم برنامج تسويقي بهدف زيادة القيمة العمرية للعملاء. ونتيجة لذلك، استخدمت التقنيات التسويقية المعتمدة على قواعد البيانات من أجل إدارة المراحل الأساسية الثلاث لإقامة العلاقة مع العميل. جرى تصميم المرحلة الأولى، "مرحلة التجارة الجديدة"، من أجل العملاء الجدد، وكان الهدف من هذا البرنامج تشجيع هؤلاء العملاء على زيارة الكازينو مجدداً. وصُممت المرحلة الثانية، "مرحلة الولاء"، من أجل العملاء الذين قاموا بأكثر من ثلاث رحلات إلى كازينوهاتها. والمرحلة الثالثة، "مرحلة المحافظة"، صُممت للعملاء العاديين الذين لم يزوروا الكازينو منذ فترة من الزمن والذين من المرجح أنهم سينفرون.

جرت رعاية العملاء في هذه المراحل بواسطة تشكيلة من البرامج التسويقية الخاصة. وعلى سبيل المثال، اكتشفت الشركة بأن "استجابة عملائها المستهدفين لعرض "فيش" بقيمة S60 أفضل في الغالب من توفير غرفة مجانية، ووجبتين من شرائح اللحم، و"فيش" بقيمة S30"[8]. والأداة الأساسية الأخرى كانت برنامج الولاء الذي أطلقت عليه الشركة اسم برنامج المكافآت الإجمالية. وبموجب هذا البرنامج، تم توزيع العملاء على ثلاث فئات: الفئة الذهبية، والفئة البلاتينية، والفئة الماسية. تميز هذا البرنامج بناحيتين هامّتين: الناحية

الأولى هـــي استخدام البرنامج نفسه في كافة منشآت الشركة. وهذا ما لم يكن عليه الحال قبل إعادة هيكلة الشركة في أواخر التسعينات من القرن الماضي. والناحية الثانية هي كفالة الشركة بحصول العملاء مـــن الفئة الماسية ليس فقط على خدمات أفضل (مثل الوقوف زمناً أقـــلّ عـــند الدخـــول أو في المطعم) من الخدمات التي يحصل عليها العملاء الآخرون، لكن في وسع العملاء من الفئة الذهبية رؤية المعاملة التفضيلية التي تُمنح لعملاء الفئة الماسية. والهدف كان رؤية العملاء لما سوف يتمتعون به إن هم انتموا إلى فئة أعلى.

خدمـــة العملاء وحوافز الموظفين. أدّى التركيز على العملاء بـــشكل طبيعي إلى تقديم خدمات أفضل لهم. والتحليلات أظهرت وجـــود ارتـــباط مباشر بين رضى العميل والربحية. فقد انخفض إنفاق العملاء الساخطين بمقدار 10% في العام في حين زاد إنفاق العملاء الذين يشعرون بارتياح كبير في تعاملهم مع الشركة بمقدار 24% في العام.

مـــن الـــصعب على وجه الخصوص توفير خدمة للعميل أثناء اللعب لأن العملاء يخسرون المال غالباً. ولذلك، قرّرت الشركة تقديم خـــدمات ممتازة عبر ربط مكافآت الموظفين بمستوى رضى العملاء، فـــبدأت بتنفـــيذ برنامج علاوات يتيح لكل موظف في كازينوهاتها الحـــصول علـــى $75 إلى $200 إذا ارتفع المستوى الإجمالي لرضى العمـــلاء بمقدار 3% أو أكثر. لاحظ أن المكافآت مرتبطة بمعدلات رضـــى لعملاء بصرف النظر عن الأداء المالي للكازينو، لأن الشركة تعـــتقد بأنـــه إذا كان عملاؤها راضين، فسوف يتحسن الأداء المالي تلقائـــياً. وفي العام 2002، دفعت الشركة 14.2 مليون دولار على شكل مكافآت للموظفين غير الإداريين.

المقايـــيس. أوجد لوفمان (الذي أصبح الآن المسؤول التنفيذي الرئيسي)، من بين عدة أمور أخرى، حساً بالمحاسبة والمعايير الصارمة في الــشركة. وهـــو يركّز ليس على الأرباح وعلى الحصة السوقية وحـــسب، بـــل وعلى ارتياح العملاء، وعلى المحافظة عليهم، وعلى قيمـــتهم العمرية. وبملاحظته أن ارتياح العملاء جاء نتيجة للخدمة الممتازة التي تقدَّم لهم ولتصرفات الموظفين اللائقة معهم، اختار قياس ســرعة موظفيه ومستوى صداقتهم مع العملاء. كما كان يذكر في أحاديـــثه مـــع أرباب العائلات، والمشرفين على الماكينات الشقبية، والخـــدم في مواقـــف السيارات، والطهاة، أن زيادة مقدارها 1% في حـــصة الشركة من محفظة العميل يمكن أن تزيد سعر سهم الشركة مقدار 1.10$. وبالاختصار، قرّر التركيز على المقاييس المعتمدة على العميل لأنه لاحظ أن تحسين القيمة العمرية للعميل هي الطريق المؤدية إلى زيادة القيمة بالنسبة إلى حملة الأسهم.

المكـــسب الكبير. أثمرت الجهود التي بذلتها شركة Harrah's عـــن نـــتائج باهرة. ففي مايو/أيار 2000، قالت ذي وال ستريت جورنال "بدأ المحّلون في وال ستريت يرون أن شركة Harrah's تحرز تقدماً على منافساقا"[9]. وارتفعت حصتها من محفظة العميل من 36% في مطلع التسعينات من القرن الماضي إلى 42% تقريباً في العام 2002. وفي يولـــيو/تمـــوز 2004، حصلت للسنة الخامسة على التوالي، على مكافـــآت (بلغ مجموعها 585) أكثر مما حصلت عليه منافساها بناء على الاستطلاعات السنوية لآراء المقامرين. وفي العام 2002، حققت Harrah's أرباحـــاً صافية بلغت 324 مليون دولار، وبلغ العائد على قيمة السهم 22.3%، وبلغت العائدات على الرأسمال الإجمالي 8.5%.

وبالمقابل، حققت MGM Mirage، منافستها الومّاضة، أرباحاً صافية بلغت 299 مليون دولار، وبلغ العائد على السهم 11.2%، والعائد على الرأسمال الإجمالي 5.4%.

أخطاء شائعة في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة على العميل

توفّر شركة Harrah's دراسة حالة في التنفيذ الناجح لاستراتيجية معتمدة على العميل. فهي تظهر أن التصريح ببساطة باتباع استراتيجية معتمدة على العميل ليس كافياً، وأنه ينبغي تطبيق هذه الاستراتيجية بحكمة. وأعظم المشكلات التي تحول دون ذلك تميل إلى البروز من إلقاء نظرة قصيرة المدى على عملية التنفيذ. وبالحديث عن "قصر النظر"، يوجد الكثير من الأخطاء الشائعة.

- ما الذي توفره الشركة لهم.

يركّز بعض من الاستراتيجيات المعروفة والتي يسميها العديد من الناس استراتيجيات معتمدة على العميل، على الأشياء التي ستحصل عليها الشركة (أي قيمة العملاء) وتتجاهل إلى حدّ بعيد الأشياء التي يحصل عليها العملاء (أي القيمة التي يجري توفيرها إلى العملاء). غالباً ما تكون النتيجة تكهّنات (لا تتحقق) تبعث على التفاؤل ومعدلات نفور للعملاء لم يكن يُحسب لها حساب.

- الفشل في دراسة ماذا سيحصل مع مرور الوقت.

وهذا مبني، من الناحية الضمنية على الأقل، على الافتراض بأن العملاء سيبقون كما هم الآن وتجاهل نمط الأرباح الذي من المرجّح أن يظهر مع مرور الوقت (دورة حياة العميل). وهذا يؤدّي إلى

التركيز على العملاء الحاليين على حساب العملاء الرئيسيين المحتملين في المستقبل. هنا، يحجب إغراء مقولة "عصفور في اليد" المتعلّق بالمدخول القصير المدى الذي يمكن قياسه حرفَ العين في مصطلح 'القيمة العمرية للعميل'.

- النظارات المطلية بالألوان الوردية.

إنها مشكلة معاكسة للمشكلة السابقة. الافتراض هنا مبني، في الأساس، على أن "تحقيق الأشياء الرائعة أمر ممكن" بدلالة النمو في كل من العملاء وهامش الأرباح المتولّد من كل عميل (إضافة إلى تخفيضات ضخمة في التكاليف في بعض الأحيان). ويترافق مع الطفرة في التكهنات (أُنظر إلى ماذا حدث لشركات الإنترنت)، خلط الناس بين الإمكانيات والاحتماليات (أو كما يصفها المدافعون باليقينيات). والمغزى من هذه القصة هو الموازنة بين النتائج الحالية والتحمس العقلاني، وملاحظة أن المكاسب المعتمدة على النمو (مع معدل خصم مرتفع في السابق) أقل يقيناً وتحقيقها أصعب من المكاسب المتولّدة عن إبرام صفقات متكرّرة من العملاء الحاليين.

- وحدهم لا يساوون شيئاً، لكن معاً يساوون الكثير.

من المظاهر الشائعة على هذا التفكير ما يحدث عند تقييم اقتصادات البلدان النامية. في هذه البلدان، يميل متوسط دخل (الفرد)، وغيره إلى أن يكون متدنّياً، مما يجعل العديد من الشركات تستبعد فكرة الدخول في بلدان بأكملها. وبالمقابل، عندما دخل سيتي بنك (الذي أصبح الآن سيتي غروب) سوق بطاقات الائتمان الآسيوية في التسعينات من القرن الماضي، لاحظ القدرات المتوفرة حتى عندما لم تكن غالبية السكان من العملاء ذوي القدرات العالية.

- لا يوجد عميل معزول.

يمكن حتى للعملاء الصغار الذين من المحتم أن يبقوا صغاراً أن يكونوا مهمّين لما يمكنهم القيام به في التأثير على الآخرين. وخبراء الاقتصاد يستخدمون العبارة الشيّقة "التأثيرات الخارجية للشبكة". والفكرة البسيطة من وراء ذلك أنه كلما زاد الناس من القيام بأمر ما، كلما صار أعلى قيمة. وهذا ما ينطبق على وجه الخصوص على أجهزة شائعة معينة (أجهزة هاتف، فاكسات، بريد إلكتروني، الإنترنت) حيث تزيد القيمة مع تحوّل الآخرين ممن ترغب في التواصل معهم إلى مستخدمين. كما أن "الأعداد الكبيرة" هامة أيضاً لأنها تشجع مصنّعي المنتجات المتممة على تصنيع منتجات أكثر وأفضل (فكّر في الأجهزة التلفزيونية وأجهزة البثّ العريض النطاق)، مما يزيد من قيمة المنتج بالنسبة إلى العملاء الحاليين والمحتملين. كما يوجد تأثير هام على نطاق الاقتصاد يؤدّي إلى تحسين الجودة وتخفيض الأسعار وتكاليف الإنتاج.

كما توجد ناحية هامة أخرى لمفهوم "لا يوجد عميل معزول"، وهي أن العملاء يتبادلون الأحاديث (إضافة إلى القصص، والمنظمات، والصحف، وغرف المحادثة). ربما يكون العملاء "الجيدون" قيّمين بسبب تأثيرهم على الآخرين حتى عندما تكون الأرباح المتولّدة عنهم ثانوية أو حتى سلبية. ومن ناحية أخرى، يمكن أن ينشر العملاء الساخطون الكثير من الكلام المسيء.

- الأمر متعلّق بنا نحن.

تحتاج استراتيجية التسويق إلى الأخذ بعين الاعتبار دائماً كلاً من الشركة، والعميل، والمنافسة. وبتشديدها على إقامة علاقات بين

الشركة وعملائها، يمكن أن تؤدّي الاستراتيجية المعتمدة على العميل إلى إيلاء اهتمام غير كافٍ للمنافسة. وهذا ما يتجلّى في إعجاب غير مبرّر بالنفس، والافتراض بأن العملاء الحاليين مضمونون أكثر مما هم فعلاً (إن من حيث المحافظة أو حصتهم من تجارة الشركة) والمبالغة في التفاؤل بشأن النمو المتوقع (تذكّر أن الشركات الأخرى تسعى وراء هؤلاء العملاء أيضاً).

- التخلّي عن الجذور.

لدينا إيمان راسخ بأن التفكير المعتمد على العميل قيّم بالمسبة إلى كافة الشركات. لكن ذلك لا يعني أنه ينبغي أن تكون ديكتاتورياً (استبدادياً) في تنفيذها. وهناك العديد من الشركات التي بنت، وتستمرّ في بناء، تجارات قوية مع منظمات تركّز على المنتجات (مثل مستحضرات الصيدلة) أو الماركات التجارية (كما يشير الظهور الجديد لشركة بروكتر & غامبل مؤخراً). ونحن لا ننصح بالتفكيك الكامل لهياكل المنظمات التي تعتمد المنتجات، أو ما هو أسوأ من ذلك مثل تجاهل المقاربات المصممة لتحسين المنتجات أو قيمة الاسم التجاري. وستجد المنظمات الناجحة طرقاً للمكاملة بين وجهات النظر المختلفة. والشركات الأقل نجاحاً، التي وقعت في مصيدة "الانسجام المجنون هو عفريت العقول الصغيرة" لإميرسون، ستتجاهل "أضواء وظلال" الرؤية التي يحصل عليها المرء من أي موقع هيمنة واحد. وإذا لم يكن يوجد سبب سوى توفير الاتّجاه والتركيز لبعض أقسام المنظمة، يلزم التركيز بمستوى معين على المنتج والاسم التجاري حتى في الشركات التي تركّز على العميل.

ملاحظات ختامية

نأمل الآن أنك اقتنعت بأهمية قيمة العميل في توجيه قرارات كل من قسم التسويق وقسم المالية. لم نحاول تغطية كافة النواحي بتفاصيلها، كما لم نحاول أن نجعل من معالجتنا لهذا الموضوع أمراً مسلّياً (ويعود ذلك من ناحية إلى أننا نعتبر الموضوع جديّاً ومن ناحية أخرى إلى أننا لم نكن موفّقين كثيراً في سعينا إلى التحلّي بالذكاء). لكننا نأمل بالرغم من ذلك بأن توافقنا الرأي في كثير مما عرضناه في هذا الكتاب وأن تفكرّ ربما بطريقة مختلفة بعض الشيء نتيجة لذلك.

لكي نسرد تقدمنا، نعود إلى الأهداف التي ذكرناها في ختام الفصل 1.

- إقناعك بأن العملاء بمثابة أرصدة

سنفترض بأنك اقتنعت بما قلناه وإلاّ كنت توقفت عن قراءة الكتاب قبل وقت طويل من وصولك إلى هذا الفصل. وسنعتبر ذلك بمثابة "فوز".

- شرح كيفية حساب قيمة العميل.

ناقشنا هذا الموضوع في الفصل 2 بالتفصيل. وكنقطة انطلاق، بافتراض أن هامش الأرباح المتولّدة عن العميل m وأن معدل المحافظة ثابت وكذلك معدل الخصم، نحسب القيمة العمرية باستخدام الصيغة:

$$m\left(\frac{r}{1+r-i}\right)$$

عند قيم قياسية لمعدل المحافظة ومعدل الخصم، تتراوح قيمة العميل

بين 2 و5 أضعاف هامش الأرباح في الفترة الحالية. وهذه نتيجة جيدة في حالة وجود تغيرات طفيفة في الافتراضات، وهي توفر تقريباً جيداً لقيمة العميل المكتسَب حديثاً بناء على النموذج التجاري الحالي. والمثير والمهم في آن هو أن لمعدل المحافظة تأثيراً أكبر على قيمة العملاء من باقي العناصر الأخرى، مثل معدل الخصم أو تكاليف الاكتساب.

- إظهار كيف أن قيمة العملاء توفر أساساً لاستراتيجية التسويق.

يمكن تقييم القرارات المتعلقة باكتساب العملاء، والمحافظة عليهم، وتوسيع قاعدتهم بطريقة منهجية بدلالة تأثيرهم على القيمة العمرية للعميل. تكمن أهمية مثل هذه التحليلات في أنها تشير أن الحِكَم بسيطة مثل "الاستحواذ على كافة العملاء" أو "زيادة مستوى الارتياح إلى أقصى حد"، أو "الكفاح من أجل التوصل إلى معدل محافظة بنسبة 100%"، بمثابة سياسات تجارية غير سليمة.

- إظهار كيف أن قيمة العملاء توفر أساساً لتقييم الشركة.

في حين أن النواحي الأخرى مثل الأرصدة الثابتة (المصنع والمعدات)، والالتزامات المالية (مثل معاشات التقاعد)، وأسعار العملات، والخيارات المالية تؤثر في قيمة الشركة، نجد أن القيمة الأساسية لغالبية الشركات نابعة من تدفق عائداتها الحالية والمستقبلية، أي من العملاء. بإعطاء توقعات لمعدل الاكتساب، ومعدل المحافظة، والزيادة (المحتملة في الأرباح)، يمكن للمرء تقييم العملاء والتالي تقييم العائدات المستقبلية. والأهم من ذلك أن الفصل 4 يشرح كيفية استخدام هذه

المقاربـــة في حالـــة الشركات التي لم تحقق بعد تدفقات مالية إيجابية يمكن التكهّن بها.

- اقتـــراح طـــريقة لتركيز التفكير والتخطيط التسويقي على قيمة العملاء.

يعرض الفصل 5 إطار عمل يهدف إلى تحسين قيمة العميل عبر اتباع عملـــية مؤلفة من أربع خطوات في التخطيط. وهذه الخطوات تبيّن كـــيف أن النشاطات التسويقية يمكن أن تحسّن قيمة العملاء وبالتالي الأداء المالي للشركة.

- اقتـــراح كيفـــية تنظـــيم العمـــل التجاري بما يساعد في تطبيق الاستراتيجيات التي تركّز على العميل.

يـــشرح هـــذا الفصل أوجه اختلاف الهيكلية التنظيمية المعتمدة على العمـــيل عن نظام إدارة المنتج. وأشرنا إلى التغييرات التي يلزم إدخالها في نظـــم تدريب الموظفين والنظم التحفيزية إضافة إلى التعديلات في الطـــرق المحاسبية ومؤشرات الأداء الأساسية التي يتعين إجراؤها من أجل تطبيق الاستراتيجيات التي تركّز على العميل بطريقة فعالة. كما ســـلّطنا الضوء على المهامّ الخاصة التي ينبغي على المدراء في الشركة، مـــن المسؤول التنفيذي الرئيسي إلى الأخصائيين، القيام بها من أجل تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة على العميل.

وبـــوجه عـــام، وجـــدنا أننا تمكّنا على الأقل من تحقيق هذه الأهـــداف بدرجة كبيرة. ويمكنك إذا شئت، اعتبار هذه الأهداف بمثابة أساس لتنظيم قسم التسويق أو اعتبارها على الأقل بمثابة وجهة نظر إضافية تستحق الدراسة بين حين وآخر.

ربما نكون قد استخدمنا الكثير من "القانيليا" في معالجتنا لهذا

الموضوع. لكننا لا زلنا نعتقد بأن منطق المادة وأهميتها تتحدث عن نفسها. كما أنه لا ضرورة لأن تتحلّى بالجاذبية العاطفية الفورية التي يتحلّى بها علاج السرطان، أو تحقيق السلم العالمي، أو التخلّص من الجوع. في الحقيقة، هناك العديد من الشركات التي نجحت بدون التبنّي الصريح على الأقل لهذه المقاربة. لكن لا تزال هذه المقاربة مسألة "حياة أو موت" بالنسبة إلى بعض الشركات: كما أنها قد تعني الفارق بين الأداء المتفوّق والأداء المتوسط بالنسبة إلى العديد من الشركات الأخرى - وربما بالنسبة إلى شركتك أيضاً.

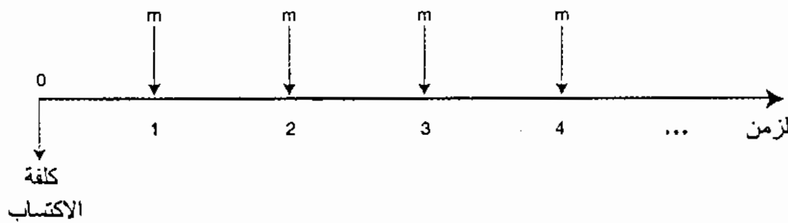
الملحق (أ)

تقدير القيمة العمرية للعميل

نعـــرض في هذا الفصل التفاصيل الرياضية المتعلقة بتقدير القيمة العمرية للعميل بناء على الافتراضات التي ناقشناها في الفصل 2.

القيمة العمرية للعميل مع هامش الأرباح الثابت ومعدل المحافظة الثابت، وأفق زمن غير محدود

افترضـــنا في نموذجنا البسيط أن الأرباح المتولّدة عن العميل تبقى ثابتة طوال مدّة تعامله مع الشركة. والدراسات في هذه الناحية تشير إلى أدلة متناقضة - بعضها يدعم زيادة الأرباح مع مرور الوقت، في حين لم تظهـــر دراسات أخرى أي تأثير جوهري لمدّة تعامل (تصرُّف) العميل علـــى الأربـــاح. كما افترضنا أن معدلات المحافظة تبقى ثابتة مع مرور الوقت. وبرغم أن أنماط النفور بالنسبة إلى مجموعة من العملاء قد تظهر تغيّراً منهجياً مع مرور الوقت، هناك العديد من الدراسات التي تظهر أن هـــذه التغيّرات يمكن أن تنعكس على مجموعة غير متجانسة من العملاء بـــدلاً مـــن أن تعكس تغيّراً دينامياً في ولاء العميل مع مرور الوقت. وأخـــيراً، أجرينا تقييمنا للقيمة العمرية للعميل على امتداد أفق زمني غير محـــدود بدلاً من اقتطاع التحليل بطريقة عشوائية عند نقطة معينة. مع هذه الافتراضات، بتنا جاهزين لتقييم القيمة العمرية للعميل.



الشكل أ.1 تخطيط القيمة العمرية للعميل على امتداد أفق زمني غير محدود.

يصوّر الشكل أ.1 تدفق المال من العميل. عند الزمن 0، تتحمّل الشركة كلفة اكتساب بقيمة معينة. وبعد ذلك، يولّد هذا العميل ربحاً كل عام مقداره m\$. لكن بما أن مبلغ 100\$ يساوي اليوم أكثر من 100\$ غداً، فالربح m في السنة 1 يساوي فقط $m/(1+i)$ هذا العام، حيث i معدل الخصم السنوي. يضاف إلى ذلك أن هذا العميل ربما ينفر من الشركة. فإذا كان معدل المحافظة على العملاء هو r، فهذا يعني أن القيمة الحالية للعائد المتوقع بانتهاء السنة 1 تساوي $m \times r/(1 + i)$. وفي نهاية السنة 2، نحصل أيضاً على ربح مقداره m\$. عندما نخصم هذا المبلغ نظير مرور سنتين، تصبح القيمة الحالية لهذا الربح $m/(1 + i)^2$. غير أن احتمال إبقاء العميل على تعامله معنا بانتهاء العام الثاني هو r^2 (فإذا كان معدل المحافظة 90% مثلاً، تكون نسبة الاحتمال بانتهاء العام الأول 90%، واحتمال الإبقاء على تعامله معنا بانتهاء العام الثاني هو 90% × 90% أو 81%، وهكذا). وهذا يعني أن القيمة الحالية للعائد المتوقع من السنة الثانية يساوي $m \times r^2/(1 + i)$. وباتباع المنطق نفسه بالنسبة إلى السنوات 3، 4،...، نتوصل إلى القيمة العمرية لهذا العميل:

$$CLV = \frac{mr}{(1+i)} + \frac{mr^2}{(1+i)^2} + \frac{mr^3}{(1+i)^3} + \ldots$$
$$= \frac{mr}{(1+i)}\left[1 + a + a^2 + \ldots\right]$$

(1.أ)

حيث، where, $a = \frac{r}{(1+i)}$

ليكن $S = 1 + a + a^2 + \ldots$

إذن $aS = a + a^2 + a^3 + \ldots$

وبالتالي $S - aS = 1$

أو $S = \frac{1}{1-a} = \frac{1}{1-\frac{r}{(1+i)}} = \frac{1+i}{1+i-r}$

نعوّض S في المعادلة (أ.1)، فنجد أن

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r}\right)$$

(2.أ)

سنناقش الآن ثلاث حالات محددة.

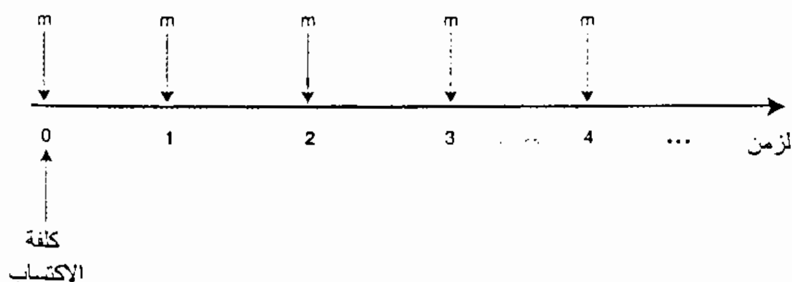
- عندما يكون معدل المحافظة متدنّياً.

عندما يكون معدل المحافظة متدنياً (50% أو أقل مثلاً)، يمكن أن يكون مضاعف هامش الأرباح أقل من 1. مثال ذلك، عند معدل خصم 12%، يكون مضاعف الهامش 0.81 عند معدل محافظة 50%. وبعبارة أخرى، القيمة العمرية للعميل عند معدل محافظة 50% تساوي 0.81 مضروباً

بالأربـــاح الـــسنوية المتولّدة عنه. لكن ألا ينبغي أن تكون القيمة العمرية أكثر من الأرباح السنوية؟ الجواب هو لا لـسببين رئيسيين – لأن الأرباح المتولّدة عن العميل تظهر في نهاية العام ولأننا نخسر نسبة كبيرة من العملاء قبل نهاية العام الأول.

- عندما تظهر الأرباح في بداية العام.

مـــن الممكـــن في بعض الحالات أن تظهر الأرباح المتولّدة عن العميل في بدايـــة كـــل عام – أي في الفترة نفسها التي تتكبد فيها الشركة تكاليف الاكتساب. في مثل هذه الحالات، يُصار إلى تعديل الشكل أ.1 كما يلي:



الشكل أ.2 البرنامج الزمني للقيمة العمرية للعميل عندما تتحقق الأرباح عند بداية العام.

وعلى النقيض من الشكل أ.1، يوجد في الشكل أ.2 حدّ إضافي لـهـامش الأربـــاح عند الزمن 0. ولذلك تصبح صيغة القيمة العمرية للعميل الآن:

$$CLV = m + m\left(\frac{r}{1+i-r}\right) = m\left(1+\frac{r}{1+i-r}\right)$$

(3.أ)

يتضح من المعادلة (أ.3) أنه عندما تجني الشركة أرباحاً من العميل في الـــوقت الذي تتحمل فيه تكاليف الاكتساب، يصبح هامش الأرباح

الجديــد مساوياً لهامش الأرباح المبين في الجدول 1.2 زائد 1. وعلى ســبيل المثال، عند معدل خصم 12% ومعدل محافظة 90%، يكون مضاعف هامش الأرباح في هذه الحالة 5.09 بدلاً من 4.09 كما هو وارد في الجدول 2.1. وبالمثل، عندما يكون معدل المحافظة 50%، نجد أن مضاعف الهامش 1.81 بدلاً من 0.81.

- عندما تظهر (تتراكم) الأرباح باستمرار طوال العام.

في الـشكل أ.1، يبدأ تدفق كامل الأرباح السنوية m المتولدة من العميل عند نهاية العام، في حين تظهر الأرباح السنوية الكاملة في الشكل أ.2 عند بداية العام. ومن المحتمل، بل من المرجَّح ربما، أن تظهر الأرباح باستمرار طوال العام – مثل m/4 في كل ربع، أو m/12 في كل شهر. إذا كانت الأرباح تتدفق طوال العام، يتعين علينا استخدام الخصم المتتالي. وفي تلك الحالة، تؤول صيغة القيمة العمرية للعميل إلى:

$$CLV = \int_0^\infty m e^{-\left(\frac{1+i-r}{r}\right)t} dt = m\left(\frac{r}{1+i-r}\right)$$

(4.أ)

وبعــبارة أخرى، تقديرات القيمة العمرية للعميل مشابهة لتلك المستخدَمة في الفصل 2 والمعادلة (أ.2).

القيمة العمرية للعميل مع تنامي الأرباح

يفتــرض نموذجــنا الأساسي أن الأرباح تظل ثابتة طوال مدة تعامــل العميل مع الشركة. والفصل 2 يناقش حالتين يمكن أن تنمو فــيهما الأربــاح مع مرور الوقت. وسنبين الآن التفاصيل الرياضية الخاصة بالحالتين.

- نمو ثابت للأرباح.

في هـــذه الحالـــة، نفترض بأن الأرباح تنمو بمعدل ثابت g. وعلى سبيل المثال، ربما تنمو الأرباح بمعدل 8% في العام. في هذا السيناريو، يصار إلى تعديل المعادلة (أ.1) على الشكل التالي:

$$CLV = \frac{mr}{(1+i)} + \frac{m(1+g)r^2}{(1+i)^2} + \frac{m(1+g)^2 r^3}{(1+i)^3} + \ldots$$

(أ.5)

يمكـــن تبـــسيط هذه المعادلة باتّباع الخطوات نفسها التي استخدمناها في اشتقاق المعادلة (أ.2) من المعادلة (أ.1). وفي هذه الحالة نجد أن

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r(1+g)}\right)$$

(أ.6)

- الأرباح تنمو بمعدل متناقص.

كما ذكرنا في الفصل 2، عادة ما يكون الافتراض بأن نمو الأرباح ثابت مـــبالغاً في التفاؤل بوجه عام. والافتراض الأكثر منطقية هو أن الأرباح تـــنمو بمـــرور الوقت لكن بمعدل متناقص. وعلى سبيل المثال، ربما تنمو الأربـــاح بمعدل 8% في السنين القليلة الأولى، ولكن هذا النمو يتباطأ إلى أن يصل إلى 6% في السنين التي تلي ذلك، وهكذا.

تظهـــر المعادلة نموذجاً رياضياً سهلاً لتصوير نمط النمو في هذه الحالة:

$$m_t = m_0 + (m_\infty - m_0)\,[1 - \exp(-kt)] \qquad (أ.7)$$

حيث

m_t = هامش الأرباح عن الفترة الزمنية t

m_0 = هـــامش الأربـــاح عـــند الـــزمن 0، أو أدنى هـــامش للأرباح

m_∞ = هـــامش الأرباح عند فترة زمنية غير محدودة، أو أقصى هامش أرباح ممكن

k = معـــدل التغيّـــر في هامش الأرباح من الهامش الأدنى إلى الهامش الأقصى

t = الفترة الزمنية (سنة مثلاً)

يبين الشكل أ.3 نمط هامش الأرباح مع الزمن نظير معدلات t مختلفة، حيث... = S100 وm_∞ = S150. يصور البارامتر k سرعة نمو هامش الأرباح. عندما يكون k صغيراً، تصل هوامش الأرباح إلى أقصى قيمة لها بوتيرة أبطأ مما لو كان k كبيراً.

ولكي نفهم العامل k على وجه أفضل، من المفيد التفكير بدلالة الـــزمن التي يتطلبه هامش الأرباح للوصول إلى نصف قيمته القصوى الممكنة. في هذه الحالة، نجد أن

$$(m_t - m_0) = 0.5\,(m_\infty - m_0)$$

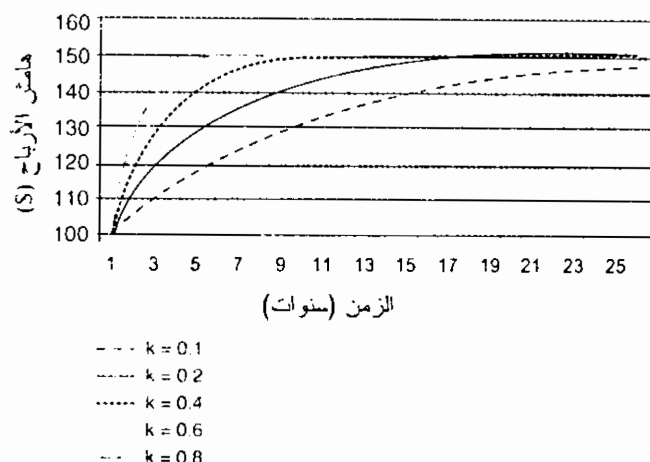
وبالـــتالي من المعادلة (أ.7) نجد أن الزمن t^* اللازم للتوصل إلى ذلك هو

$$[1 - \exp(-kt^*)] = 0.5$$

أو

$$t^* = -\ln(0.5)/k = 0.693/k$$

يـــبين الجدول أ.1 الزمن اللازم لكي يصل هامش الأرباح إلى نصف قيمته القصوى نظير قيم مختلفة للمعدل k.



الشكل أ.3 نمط هامش الأرباح لمعدلات التغيير المختلفة

الجدول أ.1 الزمن اللازم لوصول هامش الأرباح إلى نصف قيمته القصوى

t* (سنوات)	k
6.93	0.1
3.47	0.2
2.31	0.3
1.73	0.4
1.39	0.5
1.16	0.6
0.99	0.7
0.87	0.8
0.77	0.9
0.69	1.0

وباستخدام معادلة شبيهة بالمعادلة (أ.4)، يمكننا الآن تقييم القيمة العمرية للعميل باستخدام المعادلة

$$CLV = \int_0^\infty m_t e^{-\left(\frac{1+i-r}{r}\right)t} dt$$

(8.أ)

نعوّض m_t من المعادلة (أ.7) في المعادلة (أ.8) فنجد أن

$$CLV = m_0\left(\frac{r}{1+i-r}\right)\left(\frac{(1+i-r)+kr\dfrac{m_\infty}{m_0}}{1+i-(1-k)r}\right)$$

(9.أ)

الحدّ المبين بين القوسين الأوليين هو مضاعف هامش الأرباح بناء على الافتراض بأنه لا يوجد نمو في هامش الأرباح. والحد الذي بين القوسين الثانيين يعدّل قيمة هذا المضاعف بعامل آخر يعتمد على القيمة القصوى للنمو في هامش الأرباح m_∞/m_0 وسرعة نمو هامش الأرباح k. والقيم المبينة لمضاعف الهامش في الجدول 2.3 في الفصل 2 تعتمد على المعادلة (أ.9).

القيمة العمرية للعميل مع تحسّن معدل المحافظة

يفترض نموذجنا الأساسي أن معدل المحافظة ثابت مع مرور الوقت. لكن في حال تحسّن معدل المحافظة للعميل أو لشريحة من العملاء مع مرور الوقت، في وسعنا أخذ ذلك بعين الاعتبار بطريقة مشابهة لحالة نمو هامش الأرباح. وعلى وجه الخصوص، يمكننا استخدام معادلة شبيهة بالمعادلة (أ.7) من أجل تحديد معدل المحافظة عند زمن t:

$$r_t = r_0 + (r_\infty - r_0)[1 - \exp(-kt)]$$

(10.أ)

حيث

r_t = معدل المحافظة عند زمن t

r_0 = معدل المحافظة عند زمن 0، أو معدل المحافظة الأدنى

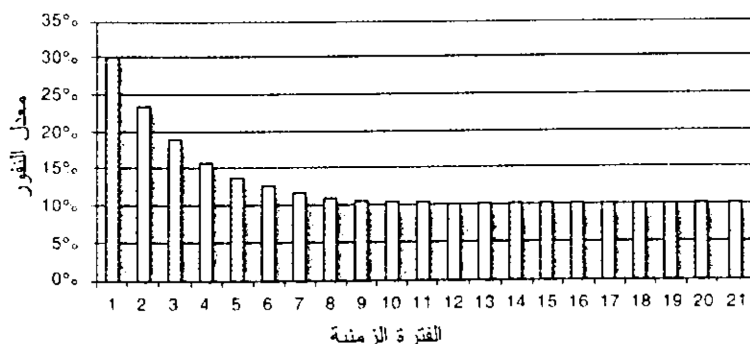
r_∞ = معدل المحافظة عند زمن غير محدد أو معدل المحافظة الأقصى

k = معدل التغيّر في المحافظة من القيمة الدنيا إلى القيمة القصوى

t = الفترة الزمنية (سنة مثلاً)

إن اشـــتقاق معادلـــة عامّة في حالة المحافظة معقد من الناحية الحـــسابية. ولذلك، سنوضح التغيّرات في مضاعفات هامش الأرباح عندما يتحسّن معدل المحافظة بالمقارنة مع الحالة التي افترضنا فيها أن معدل المحافظة ثابت مع مرور الوقت.

لندرس الحالة التي يكون فيها r_0 = 70%، وr_∞ = 90%، وk = 0.4 (أي أنه بالعودة إلى الجدول أ.1، يتطلب الأمر 1.73 سنة لكي يصل معدل المحافظة إلى 80%). ويبين الشكل أ.4 معدل النفور، أو 1 مطروحاً منه معدل المحافظة وفقاً لهذا السيناريو. يتميز نمط النفور في هذه الحالة بأنه مشابه للنمط الذي وصفه Reichheld.



الشكل أ.4 معدل النفور.

يبين الجدول أ.2 قيم مضاعف هامش الأرباح المناظرة لقيم مختلفة لمعدل التغيّر في المحافظة k. افترضنا في هذا الجدول بأن معدل المحافظة يتحسّن من 70% إلى 90% عند قيم مختلفة لـ k. تم حساب قيم معدل المحافظة عند فترات زمنية مختلفة في هذا الجدول بناء على المعادلة (أ.10). ثم استخدمنا هذه القيم في تقدير القسم المتبقّي من العملاء. وعلى سبيل المثال، عندما k = 0.2، يبدأ معدل المحافظة عند مستوى 70% عند الزمن 0. ولذلك، بانتهاء السنة الأولى، يتبقّى لدينا 0.7 من المجموع الكلّي للعملاء. وفي العام 1، يتحسّن معدل المحافظة ليصل إلى 74% وفقاً للمعادلة (أ.10). ولـذلك، بانتهاء ذلك العام، يتبقّى لدينا 74% من 0.7، أي 0.52 من المجموع الكلّي للعملاء. وتظهر في العمود الثاني القيمة الحالية لهامش الأرباح (افترضنا هامش أرباح سنوياً مقداره $1 لكي نحصل مباشرة على مضاعف هامش الأرباح) المتولّدة عن هؤلاء العملاء. وأخيراً، أضفنا تلك القيم المناظرة للفترات الزمنية المختلفة لتقدير القيمة العمرية للعميل على امتداد فترة طويلة من الزمن. وبما أننا افترضنا بأن هامش الأرباح يساوي $1، فإن القيمة العمرية تمثّل هامش الأرباح في حدّ ذاتها. وبغرض المقارنة، نشير إلى أن مضاعف هامش الأرباح هو 2.50 وفقاً للجدول 2.1 عندما افترضنا أن معدل المحافظة ثابت عند مستوى 80% (أي متوسط المستويين 70% و90%).

يبين الجدول أن مضاعف هامش الأرباح في مثالنا مماثل لمضاعف الهامش عندما تكون معدلات المحافظة ثابتة مع مرور الوقت.

الجدول أ.2 مضاعف هامش الأرباح في حال تحسّن المحافظة من 70% إلى 90%

الزمن	المحافظة %	K=0.2 مقدار من تبقَى من العملاء	القيمة الحالية ($)	المحافظة %	K=0.4 مقدار من تبقَى من العملاء	القيمة الحالية ($)	المحافظة %	K=0.8 مقدار من تبقَى من العملاء	القيمة الحالية ($)
0	%70	0.70	0.63	%70	0.70	0.63	%70	0.70	0.63
%74	0.52	0.41	%77	0.54	0.43	%81	0.57	0.45	
2	%77	0.39	0.28	%81	0.43	0.31	%86	0.49	0.35
3	%79	0.31	0.20	%84	0.36	0.23	%88	0.43	0.27
4	%81	0.25	0.14	%86	0.31	0.18	%89	0.38	0.22
5	%83	0.21	0.11	%87	0.27	0.14	%90	0.34	0.17
6	%84	0.18	0.08	%88	0.24	0.11	%90	0.31	0.14
7	%85	0.15	0.06	%89	0.21	0.09	%90	0.28	0.11
8	%86	0.13	0.05	%89	0.19	0.07	%90	0.25	0.09
9	%87	0.11	0.04	%89	0.17	0.06	%90	0.22	0.07
10	%87	0.10	0.03	%90	0.15	0.04	%90	0.20	0.06
11	%88	0.09	0.02	%90	0.14	0.04	%90	0.18	0.05
12	%88	0.08	0.02	%90	0.12	0.03	%90	0.16	0.04
13	%89	0.07	0.01	%90	0.11	0.02	%90	0.15	0.03
14	%89	0.06	0.01	%90	0.10	0.02	%90	0.13	0.02
15	%89	0.05	0.01	%90	0.09	0.01	%90	0.12	0.02
16	%89	0.05	0.01	%90	0.08	0.01	%90	0.11	0.02
17	%89	0.04	0.01	%90	0.07	0.01	%90	0.10	0.01
18	%89	0.04	0.00	%90	0.07	0.01	%90	0.09	0.01
19	%90	0.03	0.00	%90	0.06	0.01	%90	0.08	0.01
20	%90	0.03	0.00	%90	0.05	0.00	%90	0.07	0.01
	مضاعف هامش الأرباح		2.11			2.43			2.77

القيمة العمرية للعميل عندما تكون مدّة تعامل العميل محددة

بناء على نموذجنا الأساسي، قمنا بتقييم القيمة العمرية للعميل عند أفق زمني غير محدود. وجادلنا بأن ذلك أمر مرغوب فيه لأنه يغنينا عن اختيار أفق زمني اعتباطي من أجل تقدير القيمة العمرية للعميل. وبالإضافة إلى ذلك، يتم احتساب كل من معدل المحافظة ومعدل الخصم المناظرتين لحالة الشكّ في المستقبل بطريقة تلقائية وذلك بخصم الأرباح المستقبلية بنسب مرتفعة. لكن في حال لم يشعر المدير بالارتياح لتقدير القيمة العمرية للعميل على امتداد أفق زمني غير محدود وأراد تحديد إطار زمني محدد مقداره n من السنوات، يمكن اشتقاق التقديرات الجديدة للقيمة العمرية للعميل بسهولة. بالعودة إلى المعادلة (أ.1) وحساب الحدود المناظرة لفترات زمنية n، نجد أن

$$CLV = \frac{mr}{(1+i)} + \frac{mr^2}{(1+i)^2} + \frac{mr^3}{(1+i)^3} + \ldots + \frac{mr^n}{(1+i)^n}$$
$$= \frac{mr}{(1+i)}\left[1 + a + a^2 + \ldots + a^{n-1}\right]$$

(أ.11)

حيث، $a = \frac{r}{(1+i)}$

لكن $S = 1 + a + a^2 + \ldots + a^{n-1}$

إذن $aS = a + a^2 + a^3 + \ldots + a^n$

وبالتالي $S - aS = 1 - a^n$

أو
$$S = \frac{1-a^n}{1-a} = \frac{1-\left(\frac{r}{1+i}\right)^n}{1-\frac{r}{(1+i)}} = \frac{1+i}{1+i-r}\left[1-\left(\frac{r}{1+i}\right)^n\right]$$

نعوض S في المعادلة (أ.11) فنجد أن

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r}\right)\left[1-\left(\frac{r}{1+i}\right)^n\right]$$

(أ.12)

بمقارنة المعادلة (أ.2) المناظرة لأفق زمني غير محدود بالمعادلة (أ. 12) المناظرة لعدد محدد n من السنوات، نلاحظ أن مضاعف هامش الأربـــاح المناظر لزمن محدد يتضمن مكونة إضافية يعبّر عنها الحدّ في القوســين الثانــيين في المعادلة (أ.12). وهذا الحدّ الإضافي أقلّ عن واحـــد، بـــرغم أنـــه يقترب من الواحد الصحيح مع تزايد n. ومع اقتــراب n من اللانهاية، يصبح هذا الحدّ مساوياً للواحد الصحيح، لنحصل مجدداً على مضاعف الأرباح نفسه الذي نحصل عليه بافتراض أفق زمني غير محدود، وهو ما ينبغي فعله. وقد تم حساب القيم المبينة في الجـــدول 2.4 في الفصل 2 لمضاعفات هامش الأرباح باستخدام المعادلة (أ.12)

الملحق (ب)

تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية والأرباح

يعرض هذا الملحق التفاصيل الحسابية لتقييم تأثير معدلات المحافظة على الحصة السوقية على المدى البعيد وعلى أرباح الشركة.

تأثير معدل المحافظة على الحصة السوقية

لندرس مصفوفة المحافظة - النفور أو التحوّل لاسمين تجاريين (الجدول ب.1). هنا، معدل المحافظة بالنسبة إلى الماركة التجارية A (أ) يساوي 95%، ومعدل المحافظة بالنسبة إلى الماركة التجارية B (ب) يساوي 80%. هذا هو السيناريو الثالث نفسه الذي ناقشناه في الفصل 3. بافتراض أن الماركتين التجاريتين بدأتا عند الزمن 0 بحصتين سوقيتين متساويتين مقدارهما 50% (يمكنك بسهولة التأكد من أن النتائج لن تتغيّر لو بدأتا بحصتين مختلفتين، وهذا ما سيتضح لك عند انتهاء هذه المناقشة). إذا كانت السوق مؤلفة من 100 وحدة، فهذا يعني أن كِلتا الماركتين التجاريتين تملك 50 وحدة عند الزمن 0.

الجدول ب.1 جدولا المحافظة – النفور

المشتريات عند

زمن T + 1

		ب	أ
المشتريات	أ	5%	95%
عند زمن T	ب	%80	20%

في الفترة الزمنية التالية، أي في الفترة 1، تحتفظ الماركة A بـــ 95% مـــن وحداتها الخمسين، أي 95% × 50 = 47.5 وحدة. وبالإضافة إلى ذلـــك، يـــتحوّل 20% من العملاء الذين يشترون الماركة B إلى شراء الماركة A. ولذلك، تحصل الماركة A على 20% × 50 = 10 وحـــدات نتـــيجة لنفور العملاء من شراء الماركة B. وبالتالي فإن المبيعات الكلّية (أو الحصة السوقية على اعتبار أن السوق تتألف من 100 وحـــدة) مـــن الماركة A تساوي 47.5 + 10 = 57.5 وحدة. يبلغ المبيعات من الماركة B وحصتها السوقية في هذه الفترة 100 – 57.5 = 42.5 وحدة. نكرّر هذه الخطوات عند كل فترة زمنية كما هو مبين في الجدول ب.2. نتوصل إلى حالة التعادل عندما تصل الماركة A إلى حـــصة تساوى 80%، والسبب هو أنه عند معدل محافظة 95%، أو معدل نفور 5%، وحصة سوقية 80%، يبلغ مجموع ما تخسره الماركة A من الوحدات 5% × 80 = 4 وحدات (أو أربع نقاط). وفي الوقت نفسه، بما أن معدل النفور بالنسبة إلى الماركة B يساوي 20% وحصتها السوقية تساوي 20%، فسوف تكسب الماركة A 20% × 20 = 4 وحـــدات مـــن الماركة B. أي أن الماركة A تكسب من الماركة B العدد نفسه من الوحدات الذي تخسره لصالحها.

الجدول ب.2 تطوّر الحصص السوقية

	المبيعات (أو الحصة) مع مرور الوقت	
	A	B
الزمن 0	50	50
الزمن 1	57.5=%20×50+%95×50	42.5
الزمن 2	63.125=%20×42.5+%95×57.5	36.875
الزمن 3	67.344=%20×36.875+%95×63.125	32.656
...	...	...
الزمن n	80=%20×20+%95×80	20

وبـــوجه عام، يمكن اشتقاق الحصة السوقية للماركة التجارية على المدى الطويل كما يلي:

$$m_A \times r_A + m_B \times d_B = m_A$$

(ب.1)

حيث

m_A = الحصة السوقية على المدى الطويل للماركة A (80% في مثالنا)

r_A = معدل المحافظة للماركة A (95% في مثالنا)

m_B = الحصة السوقية للماركة B على المدى الطويل (20% في مثالنا)

d_B = معدل عملاء الماركة B الذين يتحولون إلى الماركة A (20% في مثالنا)

بما أن $m_A + m_B = \%100$ و$r_A = 100 - d_A$، يمكننا تبسيط المعادلة السابقة للحصول على الحصة السوقية للماركة A على المدى الطويل:

$$m_A = \frac{d_B}{d_A + d_B}$$

(ب.2)

يمكنـــنا الآن استخدام المعادلة (ب.2) في تقدير الحصة السوقية للماركـــة على المدى الطويل. في السيناريو 1 الذي تقدمت مناقشته في الفـــصل3، $d_A = d_B = \%50$. نعـــوض هاتين القيمتين في المعادلة (ب.2) فنجد أن $m_A = \%50$ وفي السيناريو 2، $d_A = \%10$ و $d_B = \%20$ ولذلك، $m_A = 20\ (20 + 10)$ أو 66.67%. وفي السيناريو 3، $d_A = \%5$ وبالتالي $d_B = \%20$. ولذلك $m_A = 20/(20 + 5)$ أو 80%.

التأثير على الأرباح: المحافظة مقابل مرونة الأرباح

تقـــيس مـــرونة المحافظة تأثير تغيّراً نسبته 1% في معدل المحافظة علـــى النـــسبة المـــئوية للتغيّر في القيمة العمرية للعميل. وجدنا في الفصل 2 أن

$$CLV = m\left(\frac{r}{1+i-r}\right)$$

(ب.3)

حـــيث m هو هامش الأرباح السنوي، وi معدل الخصم، وr معـــدل المحافظة. نفاضل المعادلة (ب.3) بالنسبة إلى r فنحصل على التغيّر في القيمة العمرية للعميل نتيجة للتغيّر في r:

$$\frac{\partial CLV}{\partial r} = \frac{m(1+i)}{(1+i-r)^2}$$

(ب.4)

وبالتالي، فإن مرونة المحافظة η_r تساوي

$$\eta_r = \frac{\partial CLV}{\partial r} \times \frac{r}{CLV} = \frac{m(1+i)}{(1+i-r)^2} \times \frac{(1+i-r)}{mr}$$

$$= \frac{(1+i)}{(1+i-r)} = 1 + \frac{r}{(1+i-r)}$$

= 1 + مضاعف هامش الأرباح

(ب.5)

والسؤال هو ما هو وجه المقارنة بين هذه النتيجة ومرونة هامش الأرباح η_m؟ باستخدام المعادلة (ب.3)، يمكننا اشتقاق مرونة هامش الأرباح كما يلي:

$$\eta_m = \frac{\partial CLV}{\partial m} \times \frac{m}{CLV} = \frac{r}{(1+i-r)} \times m \frac{(1+i-r)}{mr} = 1$$

(ب.6)

بما أن مضاعف هامش الأرباح موجب دائماً، فإن مرونة المحافظة تظل أكبر من مرونة هامش الأرباح. وعلى سبيل المثال، إذا كان معدل المحافظة 90% ومعدل الخصم 12%، نجد أن مضاعف هامش الأرباح يساوي 4 تقريباً. وفي هذه الحالة، مرونة المحافظة تساوي 5، أو خمسة أضعاف حجم مرونة هامش الأرباح.

الملحق (ج)

قيمة قاعدة العملاء

نعــرض في هذا الملحق التفاصيل الحسابية لتقييم قيمة الشركة بالاعتماد على قيمة عملائها.

قيمة قاعدة عملاء الشركة

مــن حيث المفهوم، تكافئ قيمة قاعدة عملاء الشركة مجموع القــيم الحالــية لعملائها الحاليين والمستقبليين. نبدأ أولاً ببناء نموذج للقــيمة العمرية لمجموعة من العملاء، ثم نجمع هذه القيمة العمرية مع قــيم مجمــوعات العمــلاء الحاليين والمستقبليين، ونبني أخيراً نماذج للــتكهّن بالمــدخلات الأساسية لهذا النموذج (مثل عدد العملاء في مجموعات العملاء المستقبلية).

نبدأ بسيناريو بسيط نفترض فيه بأن العميل يولّد ربحاً مقداره m_t عــند كل فترة زمنية t، وأن معدل الخصم i ومعدل المحافظة 100٪. في هــذه الحالة، تمثل القيمة العمرية لهذا العميل ببساطة القيمة الحالي للمداخيل المستقبلية، أو

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{m_t}{(1+i)^t}$$

(ج.1)

وهـــي مماثلة لمقاربة تدفق الأموال المخصومة الخاصة بتقييم مدة الـــتعامل. وعندما نأخذ بعين الاعتبار معدل المحافظة على العملاء r، نعدّل هذه الصيغة كما يلي[1]:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

(ج.2)

لتقدير القيمة العمرية لمجمل قاعدة عملاء شركة ما، نشير إلى أن الشركة تكتسب عملاء جدداً في كل فترة زمنية. وكل مجموعة من العملاء تخضع لنمط النفور والأرباح كما هو مبين في الجدول ج.1[2]. هـــنا، تكـــسب الـــشركة عدداً n_0 من العملاء عند زمن 0 بكلفة اكتساب تبلغ c_0 لكل عميل. ومع مرور الوقت، ينفر بعض العملاء مـــن الشركة بحيث يبقى n_0r من العملاء عند نهاية الفترة 1، ويبقى n_0r^2 من العملاء عند نهاية الفترة 2، وهكذا.

الجدول ج.1 عدد العملاء والأرباح المتولّدة عن كل مجموعة من العملاء

	المجموعة 0		المجموعة 1		المجموعة 2	
الزمن	**الأرباح**	**العملاء**	**الأرباح**	**العملاء**	**الأرباح**	**العملاء**
0	n_0	m_0				
1	n_0r	m_1	n_1	m_0		
2	n_0r^2	m_2	n_1r	m_1	n_2	m_0
3	n_0r^3	m_3	n_1r^2	m_2	n_2r	m_1
.	.	.	n_1r^3	m_3	n_2r^2	m_2
.	.	.	.	.	n_2r^3	m_3
.	.	.	.	.	.	.

وبالـــتالي، نحصل على القيمة العمرية للمجموعة 0 عند الزمن الحالي 0 من الصيغة

$$CLV_0 = n_0 \sum_{t=0}^{\infty} m_t \frac{r^t}{(1+i)^t} - n_0 c_0$$

(ج.3)

تتـــبع مجموعة العملاء 1 نمطاً مشابها لنمط المجموعة 0 باستثناء أنهـــا انـــتقلت من حيث الزمن بمقدار فترة واحدة. ولذلك، نجد أن القيمة العمرية للمجموعة 1 عند الزمن 1 تساوي

$$CLV_1 = n_1 \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - n_1 c_1$$

(ج.4)

من السهل تحويل هذه القيمة عند الزمن الحالي 0 عبر خصمها نظير فترة زمنية واحدة. وبعبارة أخرى، القيمة العمرية للمجموعة 1 عند الزمن 0 تساوي

$$CLV_1 = \frac{n_1}{1+i} \sum_{t=1}^{\infty} m_{t-1} \frac{r^{t-1}}{(1+i)^{t-1}} - \frac{n_1 c_1}{1+i}$$

(ج.5)

وبوجه عام، نحصل على القيمة العمرية للمجموعة k عند الزمن الحالي 0 من الصيغة

$$CLV_k = \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{(1+i)^{t-k}} - \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

(ج.6)

وبالـــتالي فـــإن القيمة العمرية لقاعدة عملاء الشركة تساوي مجموعة القيم العمرية لكافة مجموعات العملاء:

$$\text{(القيمة)} \quad Value = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+i)^k} \sum_{t=k}^{\infty} m_{t-k} \frac{r^{t-k}}{{}_0(1+i)^{t-k}} - \sum_{k=}^{\infty} \frac{n_k c_k}{(1+i)^k}$$

(ج.7)

تعطينا المعادلة (ج7) قيمة العميل قبل اقتطاع الضرائب. والخطوة التالية هي تقدير المدخلات المتنوعة لهذا النموذج. وعلى وجه الخصوص، نحن بحاجة إلى خمسة مدخلات أساسية للمعادلة (ج.7) وهي عدد العملاء، ومعدل نموهم، وهامش الأرباح المتولّدة من كل عميل، وكلفة اكتساب العميل، ومعدل الخصم بالنسبة إلى الشركة. يمكن استخدام البيانات الماضية إلى جانب النماذج الإحصائية في التكهّن بقيم متغيرات المدخلات هذه. وعلى سبيل المثال، يمكن تقدير عدد العملاء المستقبليين كما يلي.

يبين الشكل 4.5 في الفصل 4 أن النمو في عدد العملاء يتبع دالّة على شكل حرف S. وهناك العديد من الدراسات التي تدعم هذا النمط من النمو بالنسبة إلى عدد كبير من الشركات. ولذلك، يمكن التوصل إلى العدد التراكمي للعملاء N_t عند أي وقت t باستخدام الصيغة

$$N_t = \frac{\alpha}{1+\exp(-\beta-\gamma t)}$$

(ج.8)

تقترب الدالّة التي على شكل S من α مع اقتراب الوقت من اللانهاية. ويصور البارامتر ... ميل هذا المنحنى. ونجد أن عدد العملاء الجدد المكتسَبين في أية فترة زمنية هو

$$n_t = \frac{dN_t}{dt} = \frac{\alpha\gamma\exp(-\beta-\gamma t)}{[1+\exp(-\beta-\gamma t)]^2}$$

(ج.9)

وفي الإمكان التوصل إلى نماذج مشابهة للمتغيرات الأخرى[3].

ملاحظات

الفصل الأول

1. We attribute this phrase to our academic colleague, Leonard Lodish of the Wharton School at the University of Pennsylvania.

2. "CEO Agenda: Corporate Priorities for 2003," White Paper, *The Economist* Intelligence Unit.

3. A joint research program conducted by the Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation and the Wharton Research Program on Value Creation in Organizations.

4. *The New York Times*, March 31, 1993.

5. Brett Trueman, M.H. Franco Wong, and Xiao-Jun Zhang, "The Eyeballs Have It: Searching for the Value in Internet Stocks," *Journal of Accounting Research*, 38 (2001), pp. 137–162 Suppl. S 2000.

6. "Where Mary Meeker Went Wrong," *Fortune*, May 14, 2001, pp. 69–82.

7. Elizabeth Demers and Baruch Lev, "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000," *Working Paper*, University of Rochester (2001).

8. A joint research program conducted by Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation and the Wharton Research Program on Value Creation in Organizations.

9. Two recent books in this area are (1) Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacqueline Thomas, *Customer Equity* (Boston: HBS Press,

2001); and (2) Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).

الفصل الثاني

1. Figure 2.1, Figure 2.2, and this discussion are adapted from Frederich Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).

2. Present value is \$42/(1.12) + \$66/(1.12)^2 + \$70/(1.12)^3 + ... + \$105/(1.12)^9 = \$404.29

3. In year 0, 100 customers are acquired. However, in year 1, only 82 customers are still doing business with the firm, each providing a profit of \$42, for a total of \$42 x 82 = \$3,444. However, we need to account for time value of money. Therefore, using a 12% discount rate on \$3,444, the customers in year 1 are worth only \$3,444/(1.12) or \$3,075. Similarly, the present value of 76 customers' profit in year 2 is (\$66/customer) x (76 customers)/(1.12)^2 = \$3,998.72, and so on. The present value of 100 acquired customers is then \$3,075 + \$3,998.72 + ... = \$24,173.10.

4. See Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).

5. See, for example, George Day, "Winning the Competition for Customer Relationship," *Working Paper*, The Wharton School, University of Pennsylvania (2002); J. Caulfield, "Facing up to CRM," *Business 2.0* (August–September, 2001), pp. 149–150; L. Dignan, "Is CRM All It's Cracked up to Be," CNET, April 3, 2002; Adrian Mello, "CRM Failures: Don't Blame the Tools," December 18, 2002, available at http://techupdate.zdnet.com.

6. Proceedings of the CMO Summit, sponsored by the Marketing Science Institute, McKinsey and Company, and the Wharton School, September 19–20, 2002.

7. "Capital One Reports Record First Quarter Earnings per Share," available at www.capitalone.com/about/invest/annual_reports/2001.

8. "The Hot News in Banking: Bricks and Mortar," *Business Week*, April 21, 2003, pp. 83–84.

9. Ibid.

10. "As Banks Elbow for Consumers, Washington Mutual Thrives," *The Wall Street Journal*, November 6, 2003, p. A1.

11. See Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 7th Edition, (New York: McGraw-Hill, 2002). Also see Aswath Damodaran, *The Dark Side of Valuation: Valuing Old Tech, New Tech, and New Economy Companies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

12. We are using the terms margin, contribution margin, and profits interchangeably.

13. Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).

14. Grahame R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review*, 38 (Summer 1997), pp. 71–82.

15. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review* (July 2002), pp. 86–94. Also see Werner Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, 64 (October 2000), pp. 17–35.

16. Data are provided for the first 25 months of customer tenure, since the churn rate in this industry is very high.

17. "They Love Me, They Love Me Not," *Wireless Review* 17: 21 (November 1, 2000), pp. 38–42; "Standing by Your Carrier," *Telephony Online*, March 18, 2002, available at http://telephonyonline.com/home/index.htm.

18. Ibid.

19. See James J. Heckman, "Micro Data, Heterogeneity, and the Evaluation of Public Policy: Nobel Lecture," *Journal of Political Economy*, vol. 109, no. 41 (2001), pp. 673–748. Also see James J. Heckman and George J. Borjas, "Does Unemployment Cause Future Unemployment? Definitions, Questions and Answers from a Continuous Time Model of Heterogeneity and State Dependence," *Economica*, vol. 47, no. 187 (1980), pp. 247–283.

20. Consider a cohort of 5,000 customers. Assume there are two segments. Segment 1 has a 20% share (or 1,000 customers) and segment 2 has 80% share (or 4,000 customers). Further, segment 1 has a 10% defection rate—i.e., 10% of 1,000 customers leave this segment in time 1 (leaving 900 customers), 10% of 900 customers leave at time 2 (leaving 810 customers), and so on. The defection rate for segment 2 is 30%. Thus, the number of customers left in each seg-

	الزمن 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
المقطع 1	1.000	900	810	729	656	590	531	478	430	387
مقطع 2	4.000	2.800	1.960	1.372	960	672	471	329	231	161
المجموع	5.000	3.700	2.770	2.101	1.616	1.262	1.002	807	661	548
نسبة الارتداد (النفور) الإجمالي %		26.00	25.14	24.15	23.06	21.88	20.65	19.39	18.16	16.98

Aggregate defection rate for a period is estimated by finding the number of customers who are left between the last period and this period and dividing by the number of customers we started with in the last period. For example, for time 1, aggregate defection rate is (5,000 – 3,700) / 5,000 or 26%.

21. For example, see David C. Schmittlein and Robert Peterson, "Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application," *Marketing Science*, 13 (Winter 1994), pp. 41–67.

22. In using a customer life of five to seven years, many studies implicitly assume that a typical customer is expected to stay with the firm for five to seven years with *certainty*, and then with equal certainty, the firm is going to lose this customer. In reality, the customer retention process is probabilistic. It is easy to show that while 80% retention rate translates into an *expected* life of five years, using a *certain* life of five years provides a significant overestimate of CLV compared to the case when we consider probabilistic retention of a customer each year.

23. J.P. Morgan and McKinsey and Company, *Broadband 2001: A Comprehensive Analysis of Demand, Supply, Economics, and Industry Dynamics in the U.S. Broadband Market* (2001).

24. This happens because an 8% increase on $100 is $8. However, next year an 8% increase on $108 will be $8.64, or more than $8.

25. This is similar to the notion of half-life used in physics.

الفصل الثالث

1. www.adage.com.
2. Peter Carroll and Sanford Rose, "Revisiting Customer Retention," *Journal of Retail Banking*, vol XV, no. 1 (Spring 1993), pp. 7–13.
3. "Why Service Stinks," *Business Week*, October 25, 2000.
4. We thank Professor Rajiv Lal of the Harvard Business School for this insightful example.
5. Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Donald R. Lehmann, "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (July 1994), pp. 53–66.
6. Danny Hakim, "Big Three Hope Rising Economy Will Lift All Vehicles," *The New York Times*, January 10, 2004, p. C1.
7. Shijin Yoo and Dominique Hanssens, "The Impact of Marketing on Customer Equity: From Relationship Marketing to Product Marketing," *Working Paper*, UCLA Anderson School of Management (2004).
8. Kamel Jedidi, Carl F. Mela, and Sunil Gupta, "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability," *Marketing Science*, 18: 1 (1999), pp. 1–22. Also see Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso, Shuba Srinivasan, and Dominique M. Hanssens, "New Products, Sales Promotions and Firm Value, with Application to the Automobile Industry," *Working Paper*, UCLA Anderson School of Management (2003).
9. "Buying the Buyers: The Goal These Days Seems to Be to Attract Customers, Whatever They Cost You," *The Wall Street Journal*, November 22, 1999.
10. Jane Goldman, "War of the Roses," *The Industry Standard*, August 9, 1999; and Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, "What Are Your Customers Worth," *Optimize*, May 2002.
11. Based on annual reports and other financial statements, we estimated acquisition cost as total marketing expenditure in a period (e.g., a quarter) divided by the number of new customers in that period.
12. Wendy M. Becker, Luis Enriquez, and Lila J. Synder, "Reprogramming European Cable," *The McKinsey Quarterly*, no. 4 (2002).
13. Rajat Dhawan, Chris Dorian, Rajat Gupta, and Sasi K. Sunkara, "Connecting the Unconnected," *The McKinsey Quarterly*, no. 4 (2001).

14. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review* (May 2003), pp. 109–115.

15. For an example of this, see Ravi Dhar and Rashi Glazer, "Hedging Customers," *Harvard Business Review* (May 2003), pp. 86–93.

16. Joe Ashbrook Nickell, "Welcome to Harrah's," *Business 2.0*, April 2002.

17. Adrian J. Slywotzky and David J. Morrison, *The Profit Zone* (New York: Random House, 1997).

18. One should be careful about interpreting these results. While it is possible that cross-selling increases customer loyalty, it is also possible that loyal customers choose multiple services. Therefore, a company should rule out the reverse causality before investing heavily in selling bundled services or products for the purpose of improving customer retention.

19. http://media.corporate-ir.net/media_files/NYS/cox/presentations/WSJune2003DP.ppt.

20. Strictly speaking, we should track margin for the same *cohort* of customers over time. Otherwise, it is possible that even if margin for old customers is increasing due to cross-selling, the acquisition of low-margin new customers may make the average margin constant over time. However, such data are not publicly available. Nevertheless, the data raise some doubts about the effectiveness of cross-selling at Amazon.

21. Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: HBS Press, 1996).

22. It is easy to extend this to include multiple competitors by collapsing them into two groups: us (the target company) and them (all other competitors). In technical jargon, these retention-defection matrices are called first-order Markov chains.

23. Standard and Poor's Industry Surveys: Auto and Auto Parts, December 25, 2003, p. 10.

24. Frederick Reichheld and W. E. Sasser, "Zero Defection: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, 68 (September–October 1990), pp. 105–111.

25. Cellular Telecommunications and Internet Association's Semi-Annual Wireless Industry Survey, 2003.

26. See Gary Lemke, "CRM Trends: Learn from Churn or Burn!" *Customer Support Management*, October 1, 2001; "Teradata and OmniChoice Partner to Provide Rate Plan Optimization," *Teradata.com*, News, January 13, 2003.

27. Reichheld and Sasser suggest that a 5% improvement in retention can increase profits by 35% to 95%. Our estimates, which assume constant margin over time, suggest a lower percentage improvement in profits. Even if we use margin growth, our estimates are still lower than those suggested by Reichheld and Sasser. Some other studies (e.g., Stephanie Coyles and Timothy Gokey, "Customer Retention Is Not Enough," *McKinsey Quarterly*, no. 2 [2002])report profit improvements that are similar to what we indicate here.

28. This assumes that improving margin does not have any impact on retention. In some cases, as illustrated by Cox Communications, cross-selling can help improve both margins and retention, therefore benefiting from both effects.

الفصل الرابع

1. For details about these methods, see Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 7th Edition (New York: McGraw-Hill, 2002).
2. Amy Barrett, "Staying on Top," *Business Week*, May 5, 2003, p. 61.
3. "Let's Make a Deal," *Business Week*, April 21, 2003, p. 82.
4. "Big Banks Show Signals of Interest in Acquisitions," *The Wall Street Journal*, June 23, 2003; "In 90's Shadow, Mergers Try to Make a Comeback," *The Wall Street Journal*, June 23, 2003.
5. Mark L. Sirower, *The Synergy Trap* (New York: Free Press, 1997).
6. Matthias M. Bekier, Anna J. Bogardus, and Tim Oldham, "Why Mergers Fail," *The McKinsey Quarterly*, no. 4 (2001).
7. "Loop Dreams," *The Economist*, July 14, 2001, p. 55.
8. "AT&T Reports Loss for Second Quarter, Warns of Further Pressures in 3rd Period," *The Wall Street Journal*, July 24, 2001.
9. "The Battle for the Last Mile," *The Economist*, April 29, 1999.
10. "Ma Bell Restored," *The Economist*, December 11, 1999, p. 53
11. J.P. Morgan and McKinsey and Company, "Broadband 2001: A Comprehensive Analysis of Demand, Supply, Economics, and Industry Dynamics in the U.S. Broadband Market,"April 2, 2001, New York.
12. Ibid.
13. "AT&T Chief Expects Higher Profit Margin for Broadband Unit," *The Wall Street Journal*, July 25, 2001, p. B3.

14. "Deutsche Telekom's $51 Billion Question," *The Industry Standard*, August 7, 2000, p. 69; "Deutsche Telekom's Wireless Wager," *Business Week*, August 7, 2000, pp. 30–32.

15. "AT&T Wireless Gambit Places Cingular at Top," *USA Today*, February 18, 2004, p. B1.

16. Tera Allas, "The M&A Trap for Utilities," *The McKinsey Quarterly*, no. 3 (2001).

17. Adam L. Freeman, "Netflix Bets on DVD Rental Market," *The Wall Street Journal*, April 30, 2003, p. B6.

18. Lee Gomes, "Investors Still Believe in the Magical Powers of Technology Stocks" *The Wall Street Journal*, August 4, 2003, p. B1.

19. Jeanne Lee, "Net Stock Frenzy," *Fortune*, February 1, 1999, pp. 148–150.

20. Steve Frank, "What's It Worth? How to Value Internet Stocks," *The Wall Street Journal*, June 3, 2001, p. B5.

21. *The Wall Street Journal*, November 22, 1999.

22. Brett Trueman, M.H. Franco Wong, and Xiao-Jun Zhang, "The Eyeballs Have It: Searching for the Value in Internet Stocks," *Review of Accounting Studies*, Supplement (2000).

23. Elizabeth Demers and Baruch Lev, "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000," *Review of Accounting Studies*, 6, 2/3 (2001), pp. 331–359.

24. Peter Elkind, "Where Mary Meeker Went Wrong," *Fortune*, May 14, 2001, pp. 63–83.

25. Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* (February 2004), pp. 7–18.

26. Details can be found in Appendix C.

27. Market values are reported at the end of March 31, 2002. However, one should recognize that there is significant fluctuation in the market values of these firms even within a quarter. For example, while our customer value estimate of $11 billion for Capital One may seem far from its market value of $14.08 billion, it is within the range of market value for that quarter, which varied from a low of $9.5 billion to a high of $14.3 billion.

28. As of January 14, 2004, market value was $22 billion for Amazon and $43 billion for eBay. This is in spite of high P/E ratios (not defined for Amazon and 109 for eBay) and limited profits (in 2002, a loss of $149 million for Amazon and a profit of $250 million for

eBay). We remain skeptical about the high valuation of these two companies.

29. This analysis provides the "elasticity" with respect to each marketing factor.

30. Elizabeth Demers and Baruch Lev, "A Rude Awakening: Internet Shakeout in 2000," *Review of Accounting Studies*, 6, 2/3 (2001), pp. 331–359.

31. Yahoo Finance, http://finance.yahoo.com.

الفصل الخامس

1. This discussion is based on the case "Evergreen Trust" (case # 9A94A012), written by Professor Michael R. Pearce, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario. Certain information has been disguised and adapted.

2. "Watch Out J&J: A Rival Is Testing Well," *The Wall Street Journal*, September 16, 2003, p. B1.

3. For details of these and related market research methods, see any marketing research text such as Donald R. Lehmann, Sunil Gupta, and Joel Steckel, *Marketing Research* (Reading, MA: Addison Wesley, 1997).

4. See also David Aaker, *Building Strong Brands* (Boston: Free Press, 1995); and Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 2nd edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

5. "As Banks Elbow for Consumers, Washington Mutual Thrives," *The Wall Street Journal*, November 6, 2003, p. 1.

6. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profits," *Harvard Business Review* (September–October 1992), pp. 84–94.

7. Gerard J. Tellis, "The Price Sensitivity of Competitive Demand: A Meta-Analysis of Sales Response Models," *Journal of Marketing Research*, 15: 3 (November 1988), pp. 331–341.

8. Carl Mela, Sunil Gupta, and Donald R. Lehmann, "The Long Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice," *Journal of Marketing Research*, 34 (1997), pp. 248–261; Sunil Gupta and Lee G. Cooper, "The Discounting of Discounts and Promotion Thresholds," *Journal of Consumer Research*, 19 (1993), pp. 401–411.

9. James Gilmore and Joseph Pine, *The Experience Economy* (Boston: HBS Press, 1999); Bernd Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003).

10. We thank Professor Ran Kivetz, Columbia University, for his input for this section.

11. AC Nielsen Consumer Insight 2000 and GfK Year Guide 2000.

12. R. Bolton, P. Kannan, and M. Bramlett, "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 1 (2000), pp. 95–108; B. Sharp and A. Sharp, "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns," *International Journal of Research in Marketing*, 14 (1997), pp. 473–86; G. R. Dowling and M. Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* (Summer 1997), pp. 71–82.

13. Colloquy (1997), 5 (4), pp. 4–10.

14. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "Self Control for the Righteous: Toward a Theory of Pre-Commitment to Indulgence," *Journal of Consumer Research*, 29: 2 (September 2002), pp. 199–217.

15. Ran Kivetz, "The Effects of Effort and Intrinsic Motivation on Risky Choice," Marketing Science, 22: 4 (2003), pp. 477–502.

16. Ran Kivetz, "Promotion Reactance: The Role of Effort-Reward Congruity," *Working Paper*, Columbia University (2004).

17. This discussion is based on the case "Calyx and Corolla," Harvard Business School, (Case # 9-592-035).

18. "Room at the Top," *Forbes*, April 28, 2003, pp. 74–76.

19. *The Economist*, February 24, 2001.

20. These retention rates are used for illustration only.

21. For example, see Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, and Valene A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68, (January 2004), pp. 109–127.

الفصل السادس

1. This discussion is based on two main sources: (a) a case study by the Harvard Business School, "L.L. Bean: A Search for Growth," Case # N9-504-080, March 31, 2004; and (b) a presentation by Steve Fuller, Vice President of Corporate Marketing for L.L. Bean, "Into the

Woods and Out Again," MSI/Duke Conference on Customer Management, March 4–5, 2004.

2. "L.L. Bean: A Search for Growth," Harvard Business School Case # N9-504-080, March 31, 2004

3. Steve Fuller, "Into the Woods and Out Again," Presentation at MSI/ Duke Conference on Customer Management, March 4–5, 2004.

4. This discussion is based on the article by Michael Marn and Robert Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review* (September–October 1992), pp. 84–93.

5. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall, 2003).

6. This section is based on the following sources. "Harrah's Entertainment, Inc.," Harvard Business School Case # 9-502-011; "Harrah's Entertainment, Inc.: Rewarding Our People," Harvard Business School Case # 9-403-008; "Gary Loveman and Harrah's Entertainment," Stanford Business School Case OB-45; Gary Loveman,"Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, 109–113; and www.harrahs.com.

7. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine," *Harvard Business Review*, May 2003, 109–113.

8. Ibid.

9. Christina Binkley, "Lucky Numbers: Casino Chain Mines Data on Its Gamblers," *The Wall Street Journal*, May 4, 2000.

الملحق أ

1. At any time t, the margin is multiplied by the retention and discount factor $[r/(1+i)]^t$—see equation (A.1). This factor can be rewritten as $[1/(1+k)]^t$, where $k = (1 + - r)/r$. Instead of annual discounting and retention rates, we can convert and r, and hence k, into quarters, months, or any small period s, as $[1/((1+k)/s)]^{st}$. When s approaches infinity, we get the continuous counterpart of this factor. It is well known that as s approaches infinity, $[1/((1+k)/s)]^{st}$ approaches e^{-kt}. For details, see Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 7th Edition, (New York: McGraw-Hill, 2002).

الملحق ج

1. As discussed in Chapter 2, we assume that retention rates remain constant over time. This greatly simplifies the model. Our data for several companies supports this assumption.
2. We have assumed that each customer cohort follows the same pattern of margins ($m_0, m_1, m_2, \ldots$). While it is possible to make this pattern vary across cohorts, this increases the model complexity significantly. In addition, literature lacks theoretical justification for a specific pattern. Finally, most datasets are insufficient to empirically validate a specific pattern.
3. Details on model estimation and related issues can be found in Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, February, 7–18, 2004.





لقيمة الحقيقية لعملائك: معرفة ضرورية لاتخاذ قرارات مبيعات تكتيكية واستراتيجية أفضل

"عمل غوبتا وليهمان بطريقة لامعة في عرضهما لوجهات نظر العملاء والمسؤولين في الإدارة المالية حول التسويق. والمدهش أن العديد من الشركات تكافح لتبقى مدركة أن أموالها تأتي من العملاء وأن التسويق يعني تحديد مصادر المال وجمع غلاله. وهنا يقدّم غوبتا وليهمان النظرية والتطبيق المناسبين لمدراء التسويق والمسؤولين الماليين الرئيسيين على حدً سواء!".

– تيم أميلر، أستاذ مدرّس في كلية لندن لإدارة الأعمال، ومؤلف كتاب Marketing And The Bottom Line.

- كيفية ربط قيمة العميل بقيمة المؤسسة التجارية.
- تقنيات عملية للمدراء التنفيذيين، ومدراء الشركات، والعاملين في التسويق، والمحللين الماليين، والمستثمرين.
- مقاييس سهلة الاستخدام ودراسات حالات واقعية.

ما هي القيمة الحقيقية للعميل؟

كيف يمكنك تحديدها، بدون استخدام صيغ معقدة لا نهاية لها؟ وماذا يجب أن تفعل بتلك المعرفة؟

بين دفتي كتاب "إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد" الجواب - وربما ستُفاجأ بالاجابات.

ستتعلّم طرقاً بسيطة تثير الدهشة تساعدك في الحصول على معلومات موثوقة حول قيمة عميلك... والحصول عليها في صيغة يمكنك استخدامها.

وستتعلّم كيف تستخدمها في قياس فعاليتك في التسويق بدقة لم تعهدها من قبل - مما سيؤدي إلى رفع مستويات علاقتك مع عملائك.

كما ستتعلّم كيف يمكن لقيمة العميل أن تضفي صفاءً على قراراتك المتعلقة بعمليات الاندماج والتملّك وتقييم الشركات.

الجميع يقولون بأنه ينبغي أن تدير مؤسستك اعتماداً على العميل. وهذا الكتاب ي



الدار العربية للعلوم ـ ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb
ص.ب. 13-5574 شوران 2050-1102 بيروت - لبنان
هاتف 785107/8 -9611+ فاكس 786230 -9611+
البريد الإلكتروني asp@asp.com.lb

